

## القيم التنظيمية وعلاقتها بالممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم العام في سلطنة عُمان

### Organizational values and their relationship to the administrative practices of principals of general education schools in the Sultanate of Oman

إعداد الدكتورة/ منى سعيد محمد السيابي

باحث تربوي أول، عضو إدارة الجودة الشاملة (الأيزو) بوزارة التربية والتعليم، سلطنة عمان

Email: [mmaal1999@hotmail.com](mailto:mmaal1999@hotmail.com)

#### المخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على القيم التنظيمية وتطورها، والوقوف على العوامل والقوى المجتمعية المؤثرة على التعليم العام في صفوف العاشر الى الثاني عشر في سلطنة عمان. ومعرفة واقع القيم التنظيمية والممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم العام في سلطنة عمان ومعرفة مدى اختلاف القيم التنظيمية والممارسات الإدارية بمدارس التعليم العام في صفوف العاشر الى الثاني عشر بسلطنة عمان باختلاف النوع والمسمى الوظيفي والمؤهل العلمي ونوع المدرسة والخبرة العملية. استخدمت الباحثة في الدراسة المنهج الوصفي والاستبيان كأداة رئيسية للبحث وتمثلت عينة الدراسة بمديري المدارس ومساعدتهم للتعليم العام في صفوف العاشر الى الثاني عشر للمدارس الحكومية والخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عمان، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها: هناك علاقة ايجابية بين القيم التنظيمية والممارسات الإدارية في أداء مديري المدارس، فالأداء الوظيفي لمديري المدارس يتأثر صعوداً وهبوطاً بما يطرأ على القيم التنظيمية والممارسات الإدارية من تغيرات أي كلما كان هناك تغير فيهم، كلما تبعه تغيير مشابه سلبي أو ايجابيا في مستوى الأداء الوظيفي وما يتبعه من انجاز في مجال العمل المدرسي، ان استخدام القيم التنظيمية والممارسات الإدارية بمفهوم الشامل المتكامل يسهم في تطوير أداء مديري المدارس، يؤدي بعض المديرين الأعمال دون ترتيب الأولويات أو برمجة الأعمال زمنياً نظراً ان ترتيب أولويات العمل المدرسي يجعل مدير المدرسة قادر على التفريق بين المهام طويلة المدى، والمهام قصيرة المدى، والمهام الرئيسية والمهام الروتينية.

وتوصي الدراسة بأن يكون اختيار العاملين في المدرسة وفق الشخصية والكفاءة الوظيفية، وتوزيع العاملين الحاصلين على تقدير (امتياز) بعدالة على المدارس الحكومية والخاصة. وأن يتم تنفيذ مشروع تطوير نظام معلم الفصل ومساعدته في نفس الفصل، وتوفير الأجهزة والتقنيات الحديثة لمواكبة التطوير والارتقاء بمستوى الأداء.

**الكلمات المفتاحية:** القيم التنظيمية، الممارسات الإدارية، مديري مدارس التعليم العام، سلطنة عُمان

## Organizational values and their relationship to the administrative practices of principals of general education schools in the Sultanate of Oman

### Abstract:

This study aims to identify organizational values and their development, and to examine the societal factors and influences affecting public education in grades ten to twelve in the Sultanate of Oman. It also seeks to understand the current state of organizational values and administrative practices among school principals in the public education system in Oman and to explore the variations in organizational values and administrative practices in schools with respect to gender, job title, educational qualifications, type of school, and work experience.

The researcher used a descriptive method and a questionnaire as the primary research tool. The study's sample consisted of school principals and their assistants in public and private schools in the Muscat Governorate, Sultanate of Oman, for grades ten to twelve.

The study arrived at several key findings, including a positive correlation between organizational values and administrative practices in the performance of school principals. The performance of school principals is influenced positively or negatively by changes in organizational values and administrative practices. The comprehensive and integrated use of organizational values and administrative practices contributes to the development of school principals' performance. Some principals carry out tasks without prioritizing or scheduling them, but organizing the priorities of school tasks enables the principal to differentiate between long-term tasks, short-term tasks, key tasks, and routine tasks.

The study recommends that the selection of school staff should be based on personality and job competency, and that staff members who achieve excellent evaluations should be fairly distributed among government and private schools. It also suggests implementing a project to enhance the classroom teacher and assistant teacher system and providing modern devices and technologies to keep up with development and improve performance levels.

**Keywords:** Organizational values, administrative practices, principals of general education schools, Sultanate of Oman

**1. مقدمة:**

تعتبر دراسة القيم من الدراسات التي حظيت باهتمام قليل سواء في سلطنة عمان أو في دول الخليج العربي، فالقيم من المفاهيم المهمة التي كانت ومازالت محور لخلافات أساسية بين المدارس الفكرية والمذاهب الفلسفية، فقد شهد العالم في هذا العصر تطورات هائلة في جميع الميادين العلمية والتربوية والإقتصادية والإجتماعية، بالإضافة إلى تطورات إدارية هامة نتيجة لتطور الفكر الإداري، والتربية لا تعيش بمعزل عن هذه التطورات بل تتأثر بها تأثيراً مباشراً لكونها أحد العلوم المتعلقة مباشرة بالإنسان الذي تدور عجلة الحياة كلها بسببه (التربية والتعليم، د.ت، ص10).

أصبحت الإدارة من أعظم القوى المؤثرة في عالمنا، ولها دور حيوي وفعال في كل المجالات، فالإدارة اليوم هي إدارة تغيير وإبداع وابتكار، إذا ترتبط بالماضي لمعرفة الاتجاهات والدروس المستفادة، وتعيش الحاضر وتحدياته، والقناعة الأساسية للإدارة الجديدة في العالم كله تكمن في (ان الموارد البشرية هي دعامة الإنتاج والتطوير في عصر المعلومات، وان الإنسان هو مصدر الابتكار والاختراع واصل التطور التكنولوجي، من اجل ذلك يتعاطم الاهتمام في العالم اجمع بتطوير نظم واساليب التعليم والتدريب لتكوين الطاقات والمهارات البشرية القادرة على التعامل مع التكنولوجيا الجديدة بل وتطويرها). (سعد، 1992م، ص47).

وتمثل الإدارة ركنا اساسيا من اركان النظام الإنتاجي والاقتصادي في أي مجتمع من المجتمعات وتلعب دورا حيويا في توجيه مؤسسات الخدمات – على اختلاف مجالات تخصصاتها- لتحقيق أهدافها. (علي، 1991م، ص90). نظرا بان التعليم هو العملية التربوية والقوة المحركة والدافعة والمؤثرة في مختلف الأنشطة والتي تغذي المجتمع بمختلف كوادره الفنية اللازمه له. والإداري التربوي مطالب بأن يبذل جهدا واعيا لتمحيص معتقداته وتركيبته القيمة سعيا للوصول إلى نوع من الاستقرار والتناغم الذاتي، إذ إن الكثير من المشكلات التربوية تنجم عن وجود أزواج مفاهيمي عند التربويين يتصل في أحد وجوده بمعتقداتهم وقيمهم، بينما يتصل الآخر بالمعارف والمفاهيم الإدارية (هاني، 1986، ص137-142).

وحيث إن الإنسان هو غاية التنمية وأدائها، لذلك من المهم إستيعاب فعالية الحوافز وأخلاقيات العمل وقيمه، لأنها تؤثر في السلوك التنظيمي، ويساعد هذا الفهم على إزالة التناقضات التي قد تنشأ بين الأفراد والمدرسة، وعلى تطوير وتحسين أداء إداري فهو المفتاح الذي يتسنى من خلاله تحقيق إصلاح مؤسساتنا التعليمية، ان إدراك ومعرفة المدير للقيم التي تؤثر في سلوكه ذات أهمية بالغة لأنها تساعد على فهم ذاته، وتحديد مجال اهتماماته، وتعديل هذه الاهتمامات وتطويرها، وكذلك فهم سلوك الآخرين وتفسيره، والتخطيط لمستقبله الإداري بدلا من أن تكون تصرفاته هي ردود أفعال لتصرفات الآخرين، يتأثر سلوك الإداريين التربويين بمتغيرات عدة، منها متغير المنظومة القيمية لديهم

**1.1. مشكلة الدراسة:**

تتضح مشكلة الدراسة في الوضع الحالي للإدارة المدرسية من مدى القصور الواضح عن أداء وظائفها الجديدة والمستقبلية، والتي لا تتناسب مع معطيات ثوره الاتصالات والمعلومات (محمد، 1975) واستثمار القيم التنظيمية وربطها بالممارسات الإدارية لدى مديري مدارس التعليم العام، للوصول بأهداف المدرسة الى التنفيذ الفعلي، وسيساعد ايضا على التعرف على سلوك المديرين واتخاذهم لقراراتهم الوظيفية، والقيم التنظيمية التي يتبناها مدير المدرسة تعد عوامل هامة لسلوكه فعندما يؤدي سلوكا معيناً أو يختار مسارا له فإنه يفعل ذلك وفي ذهنه إن هذا السلوك يساعده على تحقيق بعض القيم التي يؤمن بها الأفراد

داخل المدرسة والمجتمع حيث إن التوفيق بين الأهداف العامة للمدرسة والحاجات الشخصية للأفراد يساعد على رفع مستوى إنجاز العاملين إلى الحد الأقصى ويجعل منهم جماعة متماسكة. وتعتبر دراسة القيم التنظيمية من الدراسات التي حظيت باهتمام قليل - على حد علم الباحثة - سواء في سلطنة عمان أو في دول الخليج العربي، فالقيم التنظيمية من المفاهيم المهمة التي كانت ومازالت تحتاج إلى دراسة وبحث حيث إن المديرين بالمدارس في حاجة لتطبيق مبادئ القيم التنظيمية من خلال ممارساتهم الإدارية لتحسين و تطوير أدائهم الإداري بما يحقق قيم الفعالية والتنافسية والعمل الجمعي وهو ما تحاول الباحثة تحقيقه.

### 2.1. أسئلة الدراسة:

- 1- ما واقع القيم التنظيمية لمديري مدارس التعليم العام في صفوف العاشر الى الثاني عشر بمحافظة مسقط في سلطنة عمان؟
- 2- ما واقع الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم العام في صفوف العاشر الى الثاني عشر بمحافظة مسقط في سلطنة عمان؟
- 3- هل تختلف القيم التنظيمية بمدارس التعليم العام في صفوف العاشر الى الثاني عشر بسلطنة عمان باختلاف النوع ونوع المدرسة والمسمى الوظيفي والمؤهل العلمي والخبرة؟
- 4- هل تختلف الممارسات الإدارية بمدارس التعليم العام في صفوف العاشر الى الثاني عشر بسلطنة عمان باختلاف النوع ونوع المدرسة والمسمى الوظيفي والمؤهل العلمي والخبرة؟
- 5- ما علاقة القيم التنظيمية بالممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم العام في سلطنة عمان؟
- 6- ما التصور المقترح لتفعيل دور القيم التنظيمية في تطوير الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم العام في سلطنة عمان؟

### 3.1. أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى ما يلي:

- 1- التعرف على القيم التنظيمية وتطويرها.
- 2- الوقوف على العوامل و القوى المجتمعية المؤثرة على التعليم العام في صفوف العاشر الى الثاني عشر في سلطنة عمان.
- 3- معرفة واقع القيم التنظيمية لمديري مدارس التعليم العام في سلطنة عمان.
- 4- معرفة واقع الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم العام في سلطنة عمان.
- 5- معرفة مدى اختلاف القيم التنظيمية بمدارس التعليم العام في صفوف العاشر الى الثاني عشر بسلطنة عمان باختلاف النوع والمسمى الوظيفي والمؤهل العلمي ونوع المدرسة والخبرة العملية.
- 6- معرفة مدى اختلاف الممارسات الإدارية بمدارس التعليم العام في صفوف العاشر الى الثاني عشر بسلطنة عمان باختلاف النوع والمسمى الوظيفي والمؤهل العلمي ونوع المدرسة والخبرة العملية.
- 7- الكشف عن العلاقة بين القيم التنظيمية و الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم العام في سلطنة عمان.
- 8- التوصل الى وضع تصور مقترح لتفعيل القيم التنظيمية في تطوير الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم العام في سلطنة عمان.

**4.1. أهمية الدراسة:**

تتمثل أهمية الدراسة فيما يلي:

- 1- تساهم هذه الدراسة في حل بعض المشكلات الخاصة بالقيم التنظيمية التي تواجه ممارسات مدير مدرسة التعليم العام في سلطنة عمان.
- 2- تفيد هذه الدراسة في تطوير الممارسات الإدارية لمدير مدرسة التعليم العام في سلطنة عمان و معاونة المسؤولين في تطوير النظام التعليمي.
- 3- تربط الدراسة بين القيم التنظيمية كعامل أساسي وحاكم للثقافة التنظيمية لممارسات مدير مدرسة التعليم العام وذلك تحقيقاً للعلاقة الموجبة بين القيم التنظيمية و الممارسات الإدارية للمديرين.
- 4- تفيد الدراسة مخططي و متخذي القرار التربوي المتعلقة بتحسين و تطوير العملية التربوية.
- 5- تنبه الدراسة واضعي السياسات في وزارة التربية و التعليم بأهمية الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم العام في سلطنة عمان وعلاقتها بالقيم التنظيمية.

**5.1. حدود الدراسة:**

تحدد الدراسة الحالية وفقاً لما يلي:

- 1- تقتصر الدراسة على القيم التنظيمية وتشمل: العمل الجماعي والفعالية والتنافسية.
- 2- كما تقتصر الدراسة على الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم العام بسلطنة عمان في صفوف العاشر الى الثاني عشر في العمليات الاتية: (التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتقييم).
- 3- كما تقتصر الدراسة الميدانية على مديري مدارس التعليم العام لمحافظة مسقط في سلطنة عمان في صفوف العاشر الى الثاني عشر للعام الدراسي 2005 م.

**6.1. مصطلحات الدراسة:-**

تحددت مصطلحات الدراسة على النحو التالي:

**1- القيم:**

- values هي الاعتقاد الذي تبني عليه أعمالنا في المنظمات، فهي عبارة عن اختيار بين الصالح و السيئ، والمهم وغير المهم، لذا فالقيم تشكل السلوك، وعلى كل حال فإن القيم تبقى غاية حتى يتم العمل بمقتضاها. (ديف، 1995 م، ص7)
- \* والقيم هي (معايير اجتماعية ذات صبغة انفعالية وتتصل بالأخلاق التي تقدمها الجماعة، وتكتسب من البيئة الاجتماعية للفرد، ويعتبرها الفرد موازين لتقدير أفعاله، ولها صفة الانتشار في حياة الأفراد). (علي، 1988م، ص23)
- \* كما تعرف القيم بأنها (المعتقدات التي يعتقد أصحابها بقيمتها ويلتزمون بمضامينها فهي تحدد السلوك المقبول و المرفوض و الصواب و الخطأ). (محمد، 2000م، ص157).
- \* والقيم: هي المثل التجريدية التي تشكل تصرف وسلوك الأفراد داخل المنظمات. (محمد، 1993م، ص353)

## 2- القيم التنظيمية: Organizational Values

تشير دراسة عبد الرحمن العمري إلى إن القيم التنظيمية (عبد الرحمن، 2000م ص5). (تمثل الخصائص الداخلية للمدرسة، وهي التي تعبر عن فلسفتها، وتوفر الخطوط العريضة لتوجيه السلوك و صنع القرارات).

\* والقيم التنظيمية تعبر عن (معتقدات بخصوص ما هو حسن أو سيء وما هو مهم أو غير مهم) إن القيم تولد الاتجاهات التي تحدد السلوك وبالتالي فإن قيم أولئك الأفراد الذين يتمتعون بالأدوار القوية في داخل المدرسة تشكل شخصية المدرسة (ديف، ص17).

تعرف القيم التنظيمية (Organization Culture) على أنها "مجموعة القيم والفلسفات والأساليب والنظم التي تواجه سياسات المدرسة وسلوكياتها الداخلية والخارجية، وفي الوقت نفسه تشير إلى مجموعة المعتقدات والافتراضات والمعاني المشتركة بين أعضاء المدرسة، حيث تتبلور الثقافة التنظيمية مع مرور الزمن وبشكل تراكمي". (نانلة، 1994)

## 3- الممارسة: Practice

الممارسة في اللغة تعرف بأنها: (مزاولة الأعمال و الأمور)(ابراهيم، 1989 ص863).

أما الممارسة اصطلاحاً فهي: (إشراك المتدرب إشراكاً فعلياً في العمل للإحاطة بظروف العمل في المهنة التي يتدرب عليها أو ليمارس كيفية تنفيذ عمليات معينة) (أحمد، 1994م، ص346).

## 4- الإدارة: Management

وتعرف بأنها العملية الاجتماعية التي تترتب عليها المسؤولية في تخطيط وتنظيم أعمال مشروع ما بصورة فعالة واقتصادية بهدف تحقيق غاية أو مهمة معينة، وهي تنطوي على الحكم والتقرير في مسألة تحديد الخطط واستخدام البيانات، من أجل مراقبة أداء العمل وتقديمه بالنسبة لتلك الخطط، وتوجيه العاملين ودمجهم وحثهم والإشراف عليهم أثناء تنفيذ الأعمال المنوطة بهم (جوهانسون، 1972، ص85).

## 2. الإطار النظري

### 1.2. القيم التنظيمية لمديري مدارس التعليم العام

#### 1.1.2. مفهوم القيم أنواعها وخصائصها:

- القيم: values هي الاعتقاد الذي تبنى عليه أعمالنا في المنظمات، فهي عبارة عن اختيار بين الصالح والسيئ، والمهم وغير المهم، لذا فالقيم تشكل السلوك، وعلى كل حال فإن القيم تبقى غاية حتى يتم العمل بمقتضاها. (ديف، 1995 م، ص7).

\* والقيم هي (معايير اجتماعية ذات صبغة انفعالية وتتصل بالأخلاق التي تقدمها الجماعة، وتكتسب من البيئة الاجتماعية للفرد، ويعتبرها الفرد موازين لتقدير أفعاله، ولها صفة الانتشار في حياة الأفراد). (علي، 1988م، ص23)

\* ويشير مصطلح القيم إلى (الهيكل المثالي من المبادئ التي ينظر من خلالها الفرد إلى ما يجب أن يكون عليه سلوكه وسلوك الآخرين أو تنعكس القيم على السلوك الخارجي على الأفراد، وينظر الناس إلى الأشياء التالية كقيم أساسية: الأمانة، و المساواة، و السلام، والصدقة، و إجادة العمل، وهم في نظرتهم إلى هذه القيم يختلفون في معناها وفي طريقة تطبيقها عملياً).

(أحمد، 1997م، ص187)

\* تعتبر القيم بأنها (الأسس التي تحدد الاختيار عند أي موقف حيث يتحدد السلوك بناء على الاختيار والتقدير).

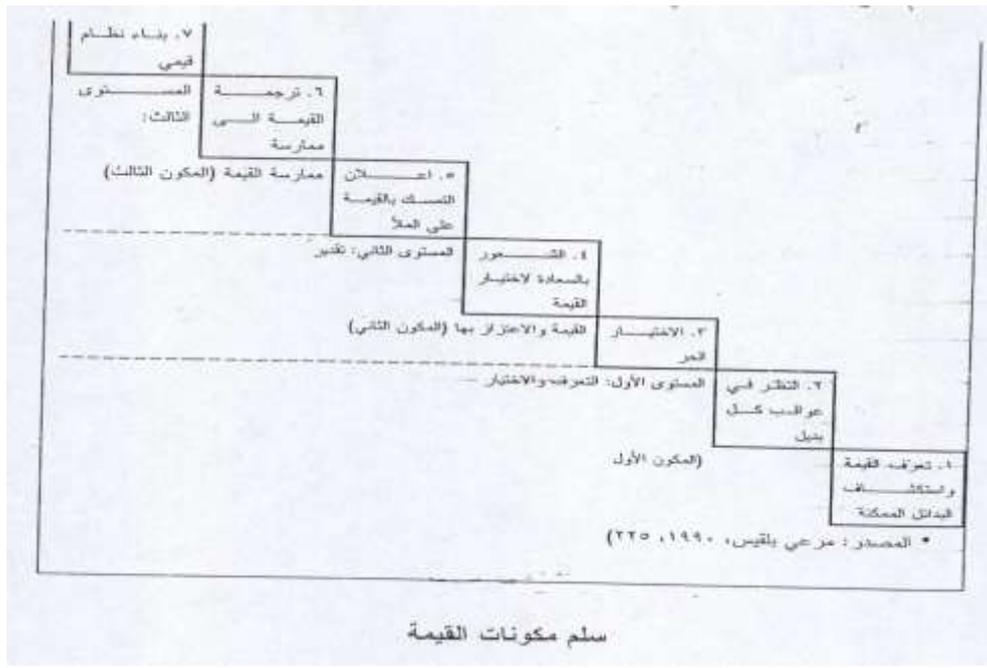
ومن ذلك نرى إن نسق القيم بأكمله يؤدي إلى مجموعة من الوظائف الهامة في أي مجتمع نذكر منها:

- ربط أجزاء الثقافة بعضها ببعض فترابط العناصر المتعددة والنظم التي تبدو متناسقة تعمل على إعطاء هذه النظم أساسا عقليا يستقر في أذهان أعضاء هذا المجتمع.

- تزود القيم أعضاء المجتمع بمعنى الحياة والهدف الذي يجمعهم من أجل البقاء حيث تعتبر الأعمال الفردية والجماعية ما هي إلا وسائل للتوصل إلى أهداف هي غايات في حد ذاتها. (زاهر، 1984، ص32)

#### \* مكونات القيمة:

إن الرأي الأكثر شيوعا بالنسبة لمكونات القيمة أنها تتكون من أبعاد ثلاثة هي البعد المعرفي وتعني ما يعرفه الفرد من خبرات وما لديه من معلومات يكون قد كونها حول موضوع معين وتشمل المدركات والمفاهيم والحقائق والمعارف، والبعد الوجداني ويقصد به الشحنة الإنفعالية التي يصطبغ بها سلوك الفرد وميله في الموقف الذي تنشط فيه القيم نحو توجه معين، أما البعد الثالث فهو البعد النزوعي أو السلوكي ويتمثل في الكيفية والطريقة التي يجب أن يسلكها الفرد اتجاه موقف معين، وهذه العناصر الثلاثة متداخلة ومتفاعلة فيما بينها يتأثر تفاعلها هذا بالإطار الاجتماعي والثقافي السائد كما يوضحها سلم مكونات القيمة كالتالي: (توفيق، أحمد، 1990، ص224).



شكل (1) سلم مكونات القيم

#### أنواع القيم:

- 1- القيم النظرية: ويقصد بها إهتمام الفرد بالوصول إلى حقيقة الأشياء وتوصف اهتماماته بأنها تجريبية وعقلانية، وهو في الغالب عالم أو فيلسوف هدفه في الحياة الوصول إلى المعرفة وتنظيمها.
- 2- القيم الاقتصادية: وهي مجموعة القيم التي تعبر عن إهتمام الفرد بتنظيم علاقات البيع والشراء والإنتاج والتكلفه والعائد والربح.

- 3- القيم الاجتماعية: ويقصد بها اهتمام الفرد وميله نحو تكوين علاقات صداقة وعلاقات اجتماعية يسودها الحب والوئام والتعاون والتعامل مع الناس بعيد عن الأنانية.
- 4- القيم السياسية: وتعكس هذه القيم اهتمامات الفرد بالجوانب السياسية ويهتم الشخص الذي يتصف بها بالسلطة والنزوع إلى ممارسة الأدوار القيادية في المجالات المختلفة.
- 5- القيم الدينية: وهي مجموعة القيم التي تستهدف أداء العبادات والالتزام بالأخلاق.
- 6- القيم الجمالية: ويقصد بها اهتمام الفرد بالنواحي الجمالية من حيث الشكل أو الألوان وتناسقها، وهذا التقسيم لا يعني ان الفرد يتمتع ببعض القيم دون غيرها فكل هذه القيم موجودة لدى كل فرد (سيد، 1970 م، ص 32-33).

### وظائف القيم:

يمكن النظر إلى القيم باعتبارها من مكونات الشخصية، لأنها تخدم عدة وظائف إذ يمكن النظر إلى القيمة بوصفها معيارا من حيث أنها توجه السلوك الصادر عن الأفراد فهي التي تجعل الفرد أكثر ميلا وتفضيلا لأيديولوجية سياسية أو دينية أو اجتماعية أو اقتصادية معينة، وهي أساس لإجراء المقارنات بين المجتمعات المختلفة، وتؤدي دورا بارزا في حل الصراعات وإتخاذ القرارات، هذا إذا كانت القيم موحدة ومشتركة بين جميع أطراف التعامل فإن لم تكن كذلك فإنها تتسبب في ايجاد الصراعات بين الناس، وهي محركة ودافعة للسلوكيات والأفعال الصادرة من الفرد، كما أنها تساعد الفرد على التكيف، وتسهم كوسيلة للدفاع عن الأنا والذات (جوردان، 1981)

### تشكل قيم الأفراد:

إن القيم بمختلف أشكالها ومستوياتها قابلة للتعليم والتعديل، ولا بد أن يمر ذلك بمراحل مختلفة الوعي في التخطيط والإخلاص في التنفيذ والتنظيم والمتابعة والتقييم، كما يتطلب تعلم القيم إقامة علاقات ودية وإيجابية تقوم على أساس من الثقة والتقدير المتبادلين بين المعلم والمتعلم، وعلى الأفراد أن يكتسبوا القيم عن وعي وبصيرة. (أمين، 1998). لذلك فإن المعالجة الحالية لوسائل إكساب القيم إنما تتحدد من خلال ما يلي: 1- الأسرة، 2- جماعة الرفاق، 3- المؤسسات التربوية الرسمية، 4- وسائل الإعلام، 5- الثقافة.

### طرق وأساليب تكوين القيم:

تتأثر عملية تكوين القيم بعدة أساليب تسهم مجتمعه في بلورة قيم الأفراد وهذه الأساليب هي:

- 1- إتباع المثل الصالح (القدوة): ويتم ذلك إما مباشرة كأن يقلد الصغار الكبار في سلوكهم على اعتبار أن سلوك الكبار يحظى بالهيبه والاحترام، واما بطريق غير مباشر كأن يستمع الصغار إلى قصص وأحداث من الماضي أو من الحاضر عن المنجزات الطيبة التي يستحق أن يحتذى بها.
- 2- الإقتناع: ويكون ذلك بعرض الحجج والأسانيد والأدلة المقنعة التي يقتنع بها المستمع ويتقبلها راضيا، وغالبا ما تحاول هذه الأسانيد تحطيم فكرة أو رأي مضاد.
- 3- الخضوع لقوانين وقواعد: تحتّم على الفرد سلوكا معيناً كأن يسلك خوفا من عقاب أو طمعا في ثواب.
- 4- الأفكار المنبثقة عن الأصول الثقافية والدينية: وهذه الطريقة ذات مفعول سريع إذ يكفي أن تقول لفرد ما خاصة إذا كان متدينا إن هذا هو رأي الدين في موضوع معين حتى يخضع له ويتمثل لمضمونه.

5- اللجوء إلى ضمير الفرد: من الخير والشر. (زاهر، 1996)

6- الإعلام وما يصاحبه من تشويق في طرح بعض المضامين القيمة.

### 2.1.2. مفهوم القيم التنظيمية وتطورها وشروطها:

مفهوم القيم التنظيمية تعبر عن (معتقدات بخصوص ما هو حسن أو سيء وما هو مهم أو غير مهم) إن القيم تولد الاتجاهات التي تحدد السلوك وبالتالي فإن قيم أولئك الأفراد الذين يتمتعون بالأدوار القوية في داخل المدرسة تشكل شخصية المدرسة وتبقى غاية أو موطناً حتى يتم العمل بمقتضاها. ديف فرانسيس ومايك وودكوك، (1995 م، ص 17)

\* **القيم التنظيمية** هي أحد الأوجه الهامة لنجاح المدرسة، فمن المهم أن يلعب المدير دوراً ذا دلالة في السيطرة على قيم وسلوكيات أعضاء المدرسة حتى يصبح التناسق الثقافي والالتزام القوي بالقيم الثقافية أمراً سهلاً عندما يكون القادة أنفسهم قدوة جيدة. فالموظفون كثيراً ما يبنهون بسلوك القائد ويعتبرونه القدوة والقائد والموجه والمعلم والمدرّب الذي يعزّ القيم التي تدعم الثقافة التنظيمية. (Edgar، 1991، pp.109-119)

### تطور القيم التنظيمية:-

\* **أسطورة السجن الصيني:** (ديف، 1995 م، ص 19-27) ذهب أحد الزائرين إلى الصين لرؤية سجن يقع في ضواحي الإقليم وعند دخوله خلال البوابات الضخمة للمبنى توقع أن يشاهد نظاماً جائراً قد طبق على مساجين في ظروف تشبه العصور الوسطى غير أن الواقع عكس ذلك فقد كان السجن يعج بالنشاط الهادف فهناك فرقة موسيقية من مجرمين وقتلة كانت تتدرب على قطعة موسيقية أما المزيّفون والمنحلون كانوا يتعلمون الشعر وكانت في كل زاوية من زوايا السجن روح التحسين والتهديب قام الزائر بمقابلة مدير السجن الذي أخبره (أن مهمتنا هي إيقاظ جوانب الخير في مرتكبي المخالفات ونستهدف أن نكون إصلاحيين حقيقيين) إن السجن مثله مثل أي منظمة أخرى فهو عبارة عن مدرسة بنيت على أساس من القيم لذلك فإنه لو كان مدير سجن الإقليم في الأسطورة السابقة قد أدرك أن مهمته فقط هي الحراسة فإنه عندئذ سيكون كل شيء مختلفاً أي لن يكون هناك مبدأ أو ثقافة أو تعليم لأن التأكيد سيكون على المراقبة الدائمة.

### \* شروط القيم التنظيمية: (ديف، 1995 م، ص 19-27)

1. يجب اختيار القيم من بين عدة بدائل: على الإدارة العليا أن تناقش قضايا المبدأ وذلك من أجل اختيار القيم التي أعدوا أنفسهم للدفاع عنها وحمايتها، وبالتالي فإن المديرين يجب أن يتبنوا منها مقارناً كما يجب أن يدرس المنافسين الناجحين وغير الناجحين من أجل أن يكتشفوا القيم التي تبين إنها ناجحة في منظماتهم أو مصانعهم.
2. يجب أن تكون القيم متسقة بعضها مع بعض: يجب أن تدعم القيم بعضها البعض حيث إن القيم تنطلق في اتجاهات متعددة تكون هدامة فربما تتبنى منظمة ما استراتيجية دافعة من قبيل " سوف نكون مبدعين " .
3. يجب أن تكون القيم محدودة العدد: إن محاولة تبني عدد كبير من القيم ستكون مبددة للجهود ومربكة. فعلى المديرين أن يتعرفوا على قيم منظماتهم ليستطيعوا بعد ذلك يحددوا السلوك المتضمن في هذه القيم ومن ثم يمكن لأي شخص في المدرسة أن يدرك الفرق بين القيمة وعمله.

**أربع وظائف للقيم التنظيمية:- (francis.d.1987)**

1. تعطي الأعضاء هوية تنظيمية: فطبقاً لأحد المجالات فإن ما يجعل شركة يو بي إس مميزة هي قدرتها على جذب وتطوير الأشخاص الموهوبين والاحتفاظ بهم. فالإدارة العليا بهذه الشركة ترسخ روح المكسب. فالأشخاص الذين يفشلون يكفهم شرف المحاولة ولا يعتبروا خاسرين.
2. تيسير الالتزام الجماعي: فالشركة تعطي مقابلاً مادياً عالياً طبقاً لمعايير الصناعة مع إعطاء حوافز ومكافآت للمتميزين.
3. تدعم استقرار النظام الاجتماعي: فالشركة ترسخ مفاهيم التوحد القوي بين الموظفين وبعضهم البعض كوحدة اجتماعية.
4. تشكل السلوك من خلال مساعدة الأعضاء على التفاعل مع البيئة المحيطة ومتطلباتها. فيتم تعيين الموظفين في المهام الأساسية الدنيا حتى يتعلموا أساسيات العمل ثم تتم ترقيتهم بناء على إظهار كفاءتهم في الأداء.

**صراعات القيم: (milton, 1983, p.5)**

يحتاج المديرون إلى أن يكونوا واعيين بثلاثة أنواع من صراع القيم، في داخلهم وعند تعاملهم مع الأشخاص في بيئة العمل. هذه الصراعات هي:

1. الصراع الداخلي للقيم (بين الفرد ونفسه)
  2. الصراع التفاعلي للقيم (بين الفرد والأشخاص المحيطين)
  3. صراع القيم بين الفرد والمدرسة
- 3.1.2. إدارة القيم التنظيمية: ويمكن تحديدها على النحو التالي:

**1. العمل الجماعي (إدارة العلاقات):**

أسلوب بناء الفريق هي أنشطة صممت لتعزيز النظام وقد تكون هذه الأنشطة متعلقة بموضوع النشاط مثل الطريقة التي تنفذ بها الأشياء والمهارات المطلوبة لتحقيق كل هدف أو مهمة أو قد تكون هذه الأنشطة متعلقة بطبيعة العلاقات السائدة بين أعضاء الفريق أو بين الأعضاء وقائدهم. (مارك، 1991)

فعلاقة المدرسة بالبيئة هي أساس العلاقة البشرية بالطبيعة، فعند التأمل في هذه العلاقة، يمكننا أن نقيس ما إذا كان الأعضاء الأساسيين في المدرسة ينظرون إلى هذه العلاقة باعتبارها علاقة سيادة أم خضوع أم تناغم. فإذا قامت الجماعة بنقل شيء معين عن اقتناع به كطريقة للإدراك والتفكير والشعور، يمكننا أن نفترض أن تلك الجماعة كانت ذات استقرار كاف واشتركت في خبرات عامة تكفي لتطوير تلك الثقافة المشتركة. (james, 1988, pp.373-376)

**- أهداف العمل الجماعي (سالم، 2001):**

- 1- بناء روح الثقة بين أعضاء الجماعة.
- 2- تنمية مهارات المديرين في تنمية العلاقات فيما بين الرؤساء والمرووسين ورفاق العمل وحل المنازعات بين الأشخاص والجماعات.
- 3- تطوير مهارات المديرين في مجالات مثل التخطيط ووضع الأهداف والرقابة.
- 4- تنمية مهارات المديرين فيما يتعلق بربط سلوك العاملين ودوافعهم.
- 5- تطوير مهارات المديرين في وسائل دفع الآخرين للعمل وزيادة إنتاجيتهم.

**2. الفعالية: عمل الشئ الصحيح (إدارة المهمة):**

لقد قيل ان الإدارة الجيدة أو الكفوة هي التي تستطيع ان تعمل مئات الأشياء الصغيرة بطريقة منقنة اذ إنه في كثير من الاحيان يكون الخطأ الصغير له تاثير متفاوت على نوعية العمل ككل ان محاولة عمل كل شئ بطريقة منقنة يوفر حافزا جيدا للعمل. لذا فإن المنظمات الناجحة تبحث بدون هوادة عن افضل الطرق لعمل الأشياء، كما انها باستمرار تبني الاعتراز والفخر على اساس أداء العمل بإتقان؛ لذا فهي تتبنى قيمة الفاعلية التي تعني عمل الأشياء بطريقة صحيحة. ان الصيغة الحديثة لهذه القيمة تتمثل في برامج تحسين الجودة التي تؤكد عمل الأشياء بطريقة صحيحة من المرة الأولى. ان منظمات اليوم سواء اكانت حكومية أو خاصة ليس لديها خيار اذا ارادت النجاح الا ان تعمل من اجل تطوير ثقافة تنظيمية تعمل على تعزيز قيمة عمل الأشياء بطريقة صحيحة. (ديف/ 1995، ص 17- 27)

**3. التنافس: البقاء للأصلح (إدارة البيئة):**

نظم التقدير والمكافأة في ظل إدارة الجودة الشاملة لا تضع الأفراد في بيئة منافسة داخلية مما يدعم الفردية ويضعف فرص العمل، إنما ترتبط بأداء فرق العمل، فهي نظم تقدر مساهمات الأفراد والفرق، وتدعم التعاون وترقي الإحساس بالمسؤولية المشتركة لتحقيق التحسين المستمر حيث يعطى كل فرد داخل الفريق معدل الحوافز والتقدير لأن ذلك يحافظ على بقاء الفريق هذا وتتبع المنظمات التي تطبق مدخل إدارة الجودة الشاملة نظم للمكافأة كطريقة لتقدير الأداء أو الإنجاز المميز. (James, 1999.p.10). وقد تتضمن هذه الخطط مكافآت معنوية وأخرى لها قيمة مادية لكن في كلتا الحالتين يكون الهدف هو إبراز الجهد والحصول على التقدير العام والإعلان الصريح والمستمر من جانب الإدارة عن الخطوات اليومية الصغيرة عن طريق التحسين المستمر بهدف جعل الأفراد والفريق يبذلون مزيدا من الجهد نحو تحسين جودة أدائهم. (Derek, 2002.p.279)

\* تعد الإنتاج بالنسبة للمدير الخارق هي الحافز على نجاح اكبر.

فالمدير الخارق يشجع الإنتاج ويشجع فريقه على ان يكسب كل جوله ويصل الى اعلى مستوى كما يشجع على الإنتاج المعلنه ويمقت الإنتاج السياسي الخفيه. واذا ما قام هذا المدير بإدارة العمل فسوف يحفز فريقه على زيادة الانتاج وسوف يقوم بالهامهم على تحقيق معدلات تفوق اعلى. (ديفيد،، 2002، ص 12)

كما يشجع المدير الخارق فريقه على منافسه بعضهم البعض، والإنتاج الفردي الشريفه والفرص المتساويه ايضا لدى كل موظف(كمسابقه المعلم المثالي لكل شهر في المدرسة).

وفي مستوى مختلف يريد المدير من فريقه ان ينافس من اجل الترقيه في الادارات الاخرى وفرص تطوير الحياه المهنيه، ولتحقيق اعلى نقاط في دورات التدريب فهو يعرف انه لكي تنجو مدرسته في ظل عالم ضاري الإنتاج يحتاج ان يشجع وينمي الإنتاج بين الموظفين.

Teddy Roosevelt \* قال أنك " إذا اردت أن تلعب دورا في التاريخ ضع نفسك في طريق المصير".

وقد حدد أحد الباحثين ثلاثة معايير للقيم التنظيمية القادرة على التزويد بالميزة التنافسية المستمرة وهي أن تكون القيم:

\* قيمة نادرة يستحيل تقليدها: يمكن للعديد من المنظمات تحقيق الثقافات القيمة والنادرة، إلا أن الأمر يتطلب مثابرة كبيرة لبناء الثقافة التي يستحيل تقليدها أو محاكاتها. بالطبع فإنه من المنظور التنافسي فإن الاستحالة ليس بالضرورة أن تعني الاستحالة المادية الملموسة ولكنها يمكن أن تعني فعل أشياء أكثر مما يكون الآخرون على استعداد للقيام به.

\* نموذج عملي لتطوير قيم المدرسة: الدراسة الدقيقة لثقافات المنظمات الناجحة ومهاراتها هو فكرة جيدة. أما التقليد فلا يعد فعالاً من المنظور التنافسي. Schein فإن كل ثقافة تكون متفردة الأسباب التالية:

\* المفاهيم الأساسية للتغيير التنظيمي: الشئ المؤكد الوحيد في الحياة التنظيمية الحديثة هو التغيير المستمر. فالمديرين يواجهون تحدي الاستعداد للتغيير باستمرار والتعامل معه من خلال الإدارة الفعالة. وطبقاً لمستشارين في علم النفس: إن بيئة العمل اليوم تحدث تغييراً مفاجئاً ومتكرر الوقوع أكثر من أي وقت مضى. (angelo، 1989، pp.644-649).

### التنافس في المنظمات

ينبغي أن يركز التنافس داخل المنظمات على الارتقاء بالمعايير والحفاظ على مستوى عالٍ من الإنجازات والدافعية، ويمكن تصنيف التنافس في الخمسة المستويات التالية: (Guidelines For Directors، 1982) - فرد في مقابل فرد - فريق في مقابل فريق - وحدة إدارية في مقابل وحدة إدارية - منظمة في مقابل منظمة - التنافس الدولي.

## 2.2. العوامل والقوى التي أثرت على التعليم في سلطنة عمان

### 1.2.2. العوامل والقوى الثقافية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية والطبيعية والتاريخية التي أثرت على التعليم في سلطنة عمان:-

أن مسيرة التعليم في عمان ما قبل 1970م قد مرت بنوعين من التعليم: التعليم الشعبي (الأهلي) و التعليم الرسمي (الحكومي).

#### أ- التعليم الشعبي (الأهلي) من 1624 إلى 1937 م:

هو نشاط مجتمعي تتضافر فيه جهود المجتمع المسلم بدون استثناء، فلم تكن هنالك المال، تتولى رعايته ومسئوليته و الإنفاق عليه دون غيرها، أو تتولى التخطيط و التنظيم و التوجيه لمجريات سير هذا التعليم، إلا أن المعلم يشكل الدعامة الأساسية و المحور الفعال في هذا النوع من التعليم. فقد يتبرع المعلم بتعليم الصبيان دون محددة، وجه الله تعالى أو مقابل مبلغ من المال، ويتم في المساجد وجلسات العلماء - وفي الكتاتيب وهي غرف خاصة للتعليم.. وفي القصور و القلاع والحصون - وفي البيوت و المجالس العائلية.

#### ب- التعليم الرسمي (الحكومي) من 1937 إلى 1969 م:

وينقسم هذا التعليم إلى قسمين: التعليم الرسمي التقليدي و التعليم الرسمي النظامي الحديث:

#### 1- التعليم الرسمي، بدأ في عهد السيد تيمور بن فيصل (1913 - 1932):

- مدرسة بوزينة، أقيمت في منزل مستأجر وعين محمد بن علي بوزينة معلماً فيها وهو تونسي مهاجر إلى عمان في عهد السيد تيمور، وكانت تدرس فيها المواد التالية: القرآن الكريم، واللغة العربية، والتاريخ، والجغرافيا، والحساب وكان لهذه المدرسة خطة دراسية موزعة على ستة حصص يومية، والدوام فيها صباحاً وبعد الظهر على فترتين، لأنها تحتوي على غرفة واحدة للدراسة فقط.

- المدرسة السلطانية الأولى، بدأ التعليم فيها سنة 1930 م، في عهد السيد تيمور بن فيصل وعين لها إسماعيل بن خليل الرصاصي مديراً. وبها ثلاثة معلمين من البلاد العربية وكالحديث، في هذه المدرسة المواد التالية: القرآن الكريم - التوحيد - الفقه - اللغة العربية بفروعها - العلوم - الصحة - التاريخ - الجغرافيا - التربية الوطنية، وكان لها خطة دراسية منظمة .

## 2- التعليم الرسمي (الحكومي) النظامي الحديث، من 1935 إلى 1969م:

- المدرسة السلطانية الثانية، تأسست سنة 1935 في عهد السيد سعيد بن تيمور. وكانت بمنزل مستأجر من قبل الحكومة، وعين السيد هلال بن سعيد البوسعيدي مديرا لها، وتعتبر هذه أول نواة لمدرسة نظامية تقام في سلطنة عمان.
- المدرسة السعيدية بمسقط، افتتحت عام 1940م، وهذه المدرسة مازالت إلى يومنا هذا قائمة
- مدرسة السعيدية بمطرح: أنشئت في سنة 1959م، وانتقلت إلى المقر الرئيسي المعد لها سنة 1960م ونظامها التعليمي يماثل مدرسة السعيدية بمسقط، وتشرف دائرة المعارف على هذه المدارس (التربوية والتعليم، 1978).
- مدرسة السعيدية بصلالة افتتحت سنة 1937م، كانت في بدايتها مكونة من غرفتين للتعليم، وغرفة عملت كمخزن للمدرسة وقد بدأت المدرسة بنظام وسط بين نظام الكتاب ونظام التعليمي الحديث. (عبد القادر، 2001).

## الأبعاد الأساسية لسياسة السلطنة التعليمية:

## أولاً: البعد الأيديولوجي

ويقصد به تحديدا فلسفة السلطنة نحو السياسة التعليمية والتي تركز إلى المبادئ التالية:

- 1- التعليم حق للجميع تكفله الدولة وتشرف عليه .
  - 2- ديمقراطية الفرص التعليمية لجميع المواطنين .
  - 3- التربية و التعليم هما الوسيلة التي تمكن الفرد من ممارسة حقوقه الشخصية و العامة وتأدية الواجبات المطلوبة منه .
- عندما نلقي نظرة فاحصة على المبادئ السابقة نجد أن من قاموا بصياغتها قد وضعوا الخلفية التاريخية للمجتمع العماني بصفة عامة ومرحلة ما بعد النهضة بصفة خاصة فقد كان التعليم مقصورا إلى حد كبير على فئة قليلة من أبناء المجتمع ويمكن القول انها الفئة القادرة على تحمل مشقة التعليم في الخارج في البلدان المجاورة اذ لم يكن ثمة مدارس أو معاهد علمية تستوعب أبناء المجتمع كله ومن ثم فقد جاء هذا المبدأ الهام لتحديد مسؤولية الدولة حيال تعليم ابنائها مما يستلزم بناء المدارس و المعاهد واعداد المدرسين و استقطابهم، فضلا عن تحمل الدولة مسؤولية الاشراف على برامج التعليم لتأكيد دورها في صياغة عقول ابنائها وربطهم بمجتمعهم الذي تحمل الكثير من التضحيات في سبيل نشر العلم و المعرفة لجعل ابنائه مؤهلين لتحمل مسؤولياتهم حيال نهضة مجتمعهم . ذلك أن قيام الدولة بهذه المسؤولية في التعليم يحقق تكافؤ الفرص ويجعل التعليم ديمقراطيا، كما يضمن تعليم الشعب وتوفير حد ادنى منه لكل مواطن باعتبارها حق له.

## ثانياً: البعد الإنساني:

لقد نص الاعلان العالمي لحقوق الإنسان على ما يأتي:

- 1- لكل شخص الحق في التعليم ويجب ان يكون التعليم في مراحله الأولى والأساسية على الاقل بالمجان. وينبغي ان يعمم التعليم الفني و المهني وان يسير القبول على قدم المساواة التامة للجميع وعلى اساس الكفاءة.
- 2- روح مبادئ الدولة العصرية ودولة الرفاهية التي تستهدف تحقيق العدالة الاجتماعية و المستوى الكريم من الحياة لابنائها (المادة 26، القاهرة)

لذلك فان التعليم في عمان يسعى إلى تمكين الفرد من ممارسة حقوقه الشخصية وتأدية الواجبات المطلوبة منه ويأتي ذلك من خلال الهدف الاساسي من التعليم وهو رفع مستوى الوعي الثقافي لجميع أفراد الشعب أي مساعدة الفرد على ادراك الظروف

المحيطة به وبمجتمعه وزيادة قدرته من خلال تبني المنهج العلمي في التفكير واستخدامه في واقع الحياة و الابتعاد عن التفكير التواكلي . وتسعى سلطنة عمان على تهيئة الظروف التي تعين كل فرد على تحقيق اقصى ما يستطيع في ظل القانون مثل انشاء المؤسسات المختلفة التي تتولى رعاية المصالح المتعددة للمواطن. (النعيمي، 1996 م، ص13)

### ثالثاً: البعد الواقعي:

إذا كان التعليم يهدف إلى اعداد الأفراد لكي يعيشوا في مجتمع معين فإن ارتباط التعليم بواقع هذا المجتمع واتجاهات النمو فيه يعد امراً حتمياً ولذلك وضع مخطط التعليم في السلطنة نصب عينيه المبادئ الآتية:

- 1- التعليم هو أداة المجتمع للقضاء على مظاهر التخلف في البيئة المحلية والنهوض بها.
- 2- تحقيق وظيفية التعليم من حيث انها عملية انتاجية.
- 3- تحقيق التكامل بين جهود المؤسسات التعليمية وغير التعليمية.

### 2.2.2. التعليم العام بالصفوف العاشر إلى الثاني عشر في سلطنة عمان

#### أولاً: مبادئ وأهداف التعليم العام:-

استناداً إلى وثائق اليونسكو والمكتب الدولي للتربية فانه يمكن تحديد الأهداف العامة للتعليم العام فيما يأتي مرتبة حسب أولويتها: (المجلس الأعلى، 1965، ص15)

- 1- التدريب الذهني للطلاب وتنمية قدراتهم على الفهم وحل المشكلات.
- 2- التدريب الاجتماعي لنشئ وتمكينهم من الاندماج في بيئتهم.
- 3- الإعداد للتعليم العالي.
- 4- تربية النشء تربية بدنية صالحة وتعويدهم على الأساليب و العادات الصحية السليمة و الخلق القويم مع تنمية النواحي الجمالية والفنية بين الطلاب.
- 5- إعداد المواطنين الصالحين.
- 6- التدريب على النواحي العلمية و الفنية بقصد تطوير وتنمية القدرات والمواهب،
- 7- تدريب النشء على حسن استغلال أوقات الفراغ.

ولذلك تسعى وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان ضمن الأهداف العامة للتعليم إلى تحقيق أهدافاً محددة للمرحلة الثانوية أهمها:

- تحقيق التكامل في إعداد الطالب ونموه جسدياً وعقلياً وروحياً واجتماعياً .
- مساعدة الطالب على معرفة الدور الاجتماعي له في حياته الأنية والمستقبلية .
- تزويد الطالب بقاعدة عريضة من الثقافة العامة وتوجيهه إلى مصادر المعرفة عن طريق الممارسة العملية وذلك ضماناً للتوازن الفكري .
- تبصير الطالب وتوجيهه إلى أنواع التعليم العالي ومجالات العمل التي تتناسب مع قدراته واستعداداته وميوله .
- تمكين الطالب من اكتساب مهارات البحث والتفكير الناقد بما يساعده على حل المشكلات التي تواجهه.
- مساعدة الطالب على تكوين فلسفة رشيدة له في الحياة وتقوم على القيم الأصيلة والغايات النبيلة .

ومثل هذه الأهداف تتطلب إدخال برامج ومناهج وتخصصات جديدة ومتعددة تفرضها التطورات العلمية والتكنولوجية وتساعد على تعميق روح المواطنة عند الطالب وتسهم في تقديم نمط من التعليم العام يتسم بالمرونة في تنظيمه ويوفر للطلاب فرصاً أفضل للإختيار ويراعي الفروق الفردية بينهم ويساهم على الانخراط في الحياة العملية.

#### ثانياً: التحديات التي تواجه التعليم العام:-

\* على ضوء التحديات التي تواجه السلطنة سواء على المستوى المحلي أو على المستوى العالمي فمن الضروري التفكير في الرؤية المستقبلية لهذا التعليم على النحو التالي:

(أ) تحديات على المستوى المحلي:

يمكن القول بأن من أهم التحديات التي على التعليم العام الاستجابة إليها هي تلك التي ركزت عليها توصيات مؤتمر عمان 2002 والممثلة في:

- تنويع مصادر الدخل القومي، بما يعني الحاجة لقوى بشرية تعمل في شتى مجالات التنمية الزراعية والصناعية والسياحية وعلى كافة المستويات المهنية،

- السعي لإحلال العمالة الوطنية محل العمالة الوافدة، وخاصة وإنها من غالبيتها عماله حرفية ومهنية وتعمل في مهن قد تتناسب ومخرجات التعليم العام والذين لم يكملوا بعد التعليم الجامعي.

(ب) تحديات على المستوى العالمي:

حيث توجد عدد من التحديات ذات التأثير العالمي، وعلى كل دولة أن تأخذها في الإعتبار عند أي محاولة لتطوير منظومتها أو أي عنصر منها، ولعل من أهمها ما يلي

- الانفجار العلمي والتكنولوجي

- تحول العالم الى قرية صغيرة

- انتشار مبادئ الحرية والديمقراطية

- تطوير هياكل المهن وأنماطها (التربية والتعليم، 2005)

#### ثالثاً: تطوير التعليم العام بسلطنة عمان وأهم إنجازاته:

من دواعي التطوير التربوي في مرحلة ما بعد التعليم الأساسي في سلطنة عمان:-\*

1- تجديد حاجات المتعلمين في مرحلة ما بعد الأساسي: (عادل، 2000 ص 286-289)

ان كل سلوك أو تصرف بشري يجد مبرراته في نهاية المطاف في تلبية الاحتياجات الأساسية سواء كانت بيولوجية أو سيكولوجية، لذا لابد من تخصيص الوقت الكافي لتحليل الحاجات قبل الدخول في مرحلة العمل.

فكم من المشروعات التربوية والتجارية والسياسية قد منيت بالفشل بسبب بسيط وهي أنها أغفلت الاحتياجات الحقيقية للمجموعة السكانية المستهدفة، فالمربون ورجال الأعمال والمخططون يصيغون أحياناً فرضيات لا تأخذ في الاعتبار، غير أن كل فرضية تختص بالحاجات يجب أن تكون مبنية على ملاحظات مسبقة من جهة وأن تخضع من جهة ثانية للتجربة والاختبار في الميدان وهذا جوهر المنهج العلمي (طاهر، 1990 ص 72).

2- تطوير أهداف التعليم في مرحلة ما بعد التعليم الأساسي في سلطنة عمان:

تمثل الأهداف التربوية مجموعة من القيم والتوجيهات التربوية التي تنطوي عليها الفلسفة التربوية السائدة في المجتمع، وهي بالتالي تعبر عن الحاجات التربوية الخاصة بالمجتمع وبما يتلاءم مع المرحلة الراهنة من مراحل تطوره، والمنطلق في تحديد الأهداف التربوية هو التعبير عما يرجوه النظام الاجتماعي السائد من صفات ومزايا في جيل الحاضر وجيل المستقبل، ولكي تكون هذه الأهداف مثمرة وقابلة للتحقيق لابد أن تراعي الحاجات الخاصة بالمتعلم في مرحلة التعليم ما بعد الأساسي وتنطلق من شروط نموه وتتلاءم مع قدراته وميوله ومصالحه الشخصية

3- تطوير وتحديث محتوى التعلم والمناهج في مرحلة ما بعد الأساسي:-

ماذا يجب أن يتعلمه الطالب في مرحلة ما بعد التعليم الأساسي؟ وما المقياس الذي يجب أن نستند عليه من أجل تقويم ما هو مقترح أن يتعلمه؟ هل ما سيتعلمه الطالب في هذه المرحلة سيساعده على فهم واقعه الراهن؟ هل ما سيتعلمه في مجال من المجالات سوف يساعده على تعلم ما يجب أن يتعلمه في مجالات أخرى؟ هل ينسجم مع ما سيتعلمه مع مستوى نموه المعرفي والوجداني والنفسي والحركي؟ هل سيثير عنده الرغبة في التعليم؟ هل سيوظف عنده العفوية الخلاقة والفضولية؟

هل سيساهم في نموه الاجتماعي والأخلاقي؟

### 3.2. الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم العام في سلطنة عمان

#### 1.3.2. مفهوم الممارسات الإدارية وطبيعتها:

\* الممارسات الإدارية: Administrative Practices هي النشاط الإداري المتضمن العمليات الآتية: تخطيط وتنظيم علاقات العمل وتوجيه جهود الأفراد، ومتابعة وتقييم النتائج (بكر وآخرون، 1991م، ص152).

\* الممارسات الإدارية لمدير المدرسة: وهي الممارسات التي يقوم بها المدير لتحسين المدرسة، والنتيجة أساساً عن كيفية تفكير المدير والأسلوب الذي يتبعه في حل المشكلات الكبيرة والصغيرة (neth، 1993، P 43).

\* الإدارة هي عملية قيادة وتوجيه الجهود البشرية من التخطيط والتنسيق واتخاذ القرارات والرقابة في الجهاز التنفيذي للدولة بمعناها الواسع أي الوزارات والمصالح والهيئات والمؤسسات العامة، وتزداد أهميتها في الأجهزة التي تتعامل مع الجماهير بصفة مباشرة (ابراهيم، 2003م، ص13).

#### 2.3.2. الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم العام:

من الوظائف الرئيسية التي يجب أن يقوم بها مديري المدارس هي: التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتقويم، حيث تتنوع وتتعدد ممارساتهم، والتي تتضح فيما يلي:

#### 1. التنظيم:-

يعتبر التنظيم من أهم مكونات العملية الإدارية كما أنه وظيفة من وظائف المدير في جميع مستوياته وهو بذلك يسهم بدور كبير في تحقيق خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية (الخدمة المدنية، سلطنة عمان، 2000م، ص1)، وهو تنسيق الجهود البشرية لتحقيق أهداف المدرسة بأعلى كفاءة وأقل تكلفة ممكنة في المال والجهد والوقت ويتم ذلك من خلال تحليل وتحويل الأهداف المراد تحقيقها إلى أنشطة وأعمال واختصاصات وتجميع هذه الأنشطة والاختصاصات في وحدات تسمى التقسيمات التنظيمية وتحويل اختصاصات كل تقسيم تنظيمي إلى واجبات ومسؤوليات لكل فرد بالمدرسة مع الأخذ في الاعتبار أن تتم عملية التجميع

بمراعاة تطبيق المبادئ والأسس التنظيمية المتعارف عليها، وسوف توردها الباحثة عند تعريف مفهوم كفاءة التنظيم بالوحدات الإدارية بالدولة.

يتم إعداد الهيكل التنظيمي للمدرسة بعدة مراحل أهمها:

1. تحديد الأهداف الرئيسية والأهداف الفرعية للمدرسة.
2. تحديد النشاطات الواجب القيام بها لتحقيق الأهداف الرئيسية والفرعية.
3. تقسيم أوجه النشاطات إلى أنشطة رئيسية وأخرى فرعية وتجميع كل من هذه النشاطات في وحدات تنظيمية عملية متشابهة أو متجانسة في ضوء الظروف والامكانيات والموارد المادية والبشرية، حيث توكل كل وحدة إلى مسؤول إداري يتولى النهوض بواجباتها.
4. تحديد واجبات واختصاص كل وحدة تنظيمية وتحديد الشروط اللازم توافرها في الفرد لإشغالها وتوفير الوسائل اللازمة لذلك.

5. إسناد المهام إلى أفراد مؤهلين مناسبين مع إعطائهم الصلاحيات والسلطات

كما أن التنظيم يمارس من خلال الأعمال الآتية:

1. دراسة وتحليل أهداف المدرسة بهدف تحويلها إلى أهداف فرعية يمثل كل هدف فرعي منها نشاط رئيسي للمدرسة.
2. تحديد الأنشطة المختلفة للمدرسة اللازمة لتحقيق أهدافها سواء كانت هذه الأنشطة رئيسية تسهم في تحقيق الأهداف بشكل مباشر، أو أنشطة مساعدة تساعد الأنشطة الرئيسية في تحقيق الأهداف.
3. تحديد وإنشاء التقسيمات التنظيمية المختلفة للمدرسة اللازمة لتحقيق أنشطتها.
4. تحديد اختصاصات كل تقسيم تنظيمي بالمدرسة.
5. تحديد العلاقة بين التقسيمات التنظيمية المختلفة بالمدرسة بما يوضح تبعية كل تقسيم ومكوناته من التقسيمات الأدنى وسلطة ومسؤولية كل تقسيم

مفهوم كفاءة التنظيم: (وزارة الخدمة المدنية، 2000م، ص1).

هو تحقيق التنسيق السليم والرقابة السليمة على مستويات الأداء ويمكن الحكم على كفاءة التنظيم بمدى تطبيق مبادئ

التنظيم المتعارف عليها وعدم وجود عيوب تنظيمية بالجهة، وإن مبادئ التنظيم هي معايير عامة يجب مراعاة تطبيقها عند إعداد الهيكل التنظيمي للمدرسة سواء لأول مرة أو عند إعادة تنظيمها.

وبمعنى آخر هي الأسس والاعتبارات التي يجب الأخذ بها عند إنشاء وتحديد التقسيمات النمطية المكونة للمدرسة أو عند إجراء التعديلات التنظيمية المختلفة للمدرسة.

## 2. التخطيط:-

وجد التخطيط بمفهومه العام منذ أن خلق الله الإنسان، وطبق الإنسان التخطيط بصورة مباشرة أو غير مباشرة، بوعي أو

بدون وعي منذ وجوده على سطح الأرض.

**وضعت تعريفات متعددة للتخطيط منها:**

أن التخطيط هو أحد الوظائف الرئيسية في الإدارة. فالإداري هو في الأصل مخطط لأنه يتخذ قرارات تؤثر في المستقبل المدرسة التي ينتمي إليها، والتخطيط بهذا المعنى يسبق أي عمل تنفيذي، ويحدد الأعمال التي يجب القيام بها في المستقبل بالكيفية والوقت الملائمين. وانطلاقاً من هذا المفهوم فإن للتخطيط علاقة مباشرة بعنصرين رئيسيين، الأول هو المستقبل، والثاني هو العلاقة بين الأهداف والطرق المستخدمة لتحقيق هذه الأهداف. ويقصد بالتخطيط أن يحدد الإداري في وقت سابق على التنفيذ، الأعمال ووجوه النشاط الضرورية لتحقيق الهدف، والغرض من كل منها، ومكان التنفيذ، ووقته، وكيفيته، والأفراد الذين يكون اختصاصهم إنجازها. (Wittiam، 1961، 10-12، IP).

والتخطيط هو تحديد مسبق لما سيتم عمله، فهو تحديد لخط سير العمل في المستقبل والذي يضم مجموعة منسجمة ومتناسقة من العمليات بغرض تحقيق أهداف معينة.

**\*أهمية ومزايا التخطيط: (Clive، 2000، p254)**

التخطيط هو الذي يرسم صورة العمل في شتى المجالات وبدوره تترك كافة الأمور لتقديرات العشوائية غير الهادفة. ويمكن تلخيص مزايا التخطيط بما يلي

- يساعد في بلورة الأهداف التي هي أول خطواته التي تحدد مساره.
- يحدد التخطيط مراحل العمل الواجب إتباعها، وهو بهذا يعمل على تجزئة الواجبات من أجل تحديد المسؤوليات ومنح الحوافز، وإيقاع العقوبات في حالة المخالفة
- تنمية الثقة بالنفس لدى الإداريين والعاملين في المدرسة.
- وضع الخطط يمكن الإدارة من توقع الأزمات والمشكلات قبل حدوثها والعمل على تلافي آثارها قبل وقوعها.
- وضع خطة العمل قبل البدء في تنفيذه يعطي الفرصة للتنسيق بين جهود الموظفين الذين يشتركون في التنفيذ.
- ضمان قيام كل فرد مشارك بالعملية التربوية بدوره متعاوناً مع الآخرين وفي جو يسوده الإرتياح والتماسك.
- تقليل الفجوة بين الواقع الفعلي والمتوقع ويسهم في حل المشكلات.
- المساعدة في التوظيف الأمثل لموارد البيئة المحلية.

**\* أنواع الخطط التربوية: (Clive، 2000، p254)**

1- الخطة طويلة المدى: التخطيط للتعليم يجب أن يكون تخطيطاً طويل المدى. أنها ترسم الاتجاهات العامة للنمو في التعليم مما يساعد المسؤولين عن التعليم (Clive، 2000، p254).

أما عيوبها فتتلخص في أنها غير دقيقة ولا يمكن أن تكون تفصيلية وأنها تهتم بالاتجاهات والسياسات العامة أكثر من اهتمامها بطرق التنفيذ أو وسائل التدبير. كما أن الخطة الطويلة تقوم على افتراضات وتنبؤات تحتمل درجات كبيرة من الخطأ والمبالغة.

2- الخطة قصيرة المدى: تمتاز بأنها لا تعنى كثيراً بالعموميات ولكنها تعنى كثيراً بالتفاصيل.

3- الخطة الشاملة: تهدف إلى تنمية التعليم كله كوحدة بحث تتناول الخطة تنمية جميع مراحل التعليم وأنواعه. وتهدف إلى إحداث التوازن في الهيكل التعليمي وإلى ربط التعليم بالخطط العامة القومية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية.

**أسس التخطيط التربوي الفعال:**

فيما يلي أسس التخطيط التربوي الفعال: 1- المرونة 2- وضوح الأهداف 3- الاستقرار 4- الوضوح والبساطة 5- التناسق 6- الإلزام 7- الاستمرارية 8- الواقعية 9- مراعاة الأولويات والاحتياجات 10- أن تتوافر في الخطة التوازن بين جميع مراحل التعليم 11- أن تكون الخطة قابلة للتقويم

\* مراحل التخطيط التربوي: (Clive, 2000, p254)

إن مراحل التخطيط التربوي تختلف باختلاف البلد الذي توضع الخطة التربوية لأجله، غير أنه من الممكن ان نرسم بعض الخطوط العامة التي تكاد تكون مشتركة بين أكثر البلدان، ويمكن تلخيص مراحل التخطيط التربوي فيما يلي:  
بلورة المشكلة وتحديدها، تحديد الأهداف الكبرى للخطة (الغايات)، دراسة الوضع الاجتماعي والاقتصادي، دراسة الوضع التعليمي ومشكلاته، وضع الحلول، وضع مشروع الخطة، تنفيذ الخطة، متابعة تنفيذ الخطة

\* صعوبات التخطيط التربوي: (Clive, 2000, p254)

صعوبة التنبؤ الدقيق، التكلفة العالية، عامل الوقت، جمود الإدارة، قتل روح الابتكار والمبادأة، قلة الالتزام بالتخطيط، اعتماد التخطيط على الخبرة، سرعة التغير والتطور التكنولوجي والعلمي.

**3. التوجيه:**

ويقصد بالتوجيه قيام المدير بدور الموجه والقائد، أي تمكين كل فرد في المدرسة ومنهم المدير نفسه من القيم بجزء من العمل وفق قدراته، ويترتب على أداء العمل بهذه الصورة حصول كل فرد من أفراد المجتمع المدرسي سواء كانوا معلمين أو تلاميذ على تحقيق الراحة النفسية نتيجة أداء الواجب، وتكون النتيجة النهائية أن يشعر بالسعادة داخل المدرسة. فمدير المدرسة رائد تربوي وموجه مقيم في مدرسته، وتقع عليه مسؤولية تحسين العملية التربوية والنهوض الفني بالمعلمين، ويكون ذلك عن طريق التقرب منهم وإشعارهم بأنهم زملاؤه في المهنة، والتعاون معهم لحل المشكلات المدرسية والعمل على تزويدهم بالإشارات التربوية والنفسية التي يحتاجونها، ويشيع بين المعلمين جوا ديمقراطيا ويقوم على أساس التعاون البناء. قد يعني التوجيه تدريب العاملين، وحثهم على العمل، وتقديم الاستشارات العلمية، وتقويم سلوكهم وتصرفاتهم (نبيل، 1994، ص 45).

\* وتتلخص ممارسات التوجيه فيما يلي: (النوري، دت، ص ص 338، 339):

- 1- توجيه هيئات التدريس بزيارة الفصول والمقابلات الفردية واجتماعات المعلمين وحلقات التدريب التأهيلية والتجديدية.
- 2- توجيه الموظفين الإداريين بتعريف الموظف باختصاصاته طبقا للنشرات والقرارات المدرسة، مع تزويده بالنصائح والتوجيهات اللازمة لحسن سير العمل من حين لآخر.
- 3- توجيه التلاميذ وذلك بتجميع البيانات لملء بطاقة لكل تلميذ للاستعانة بها في معالجة التلميذ ومعاملته المعاملة الناجحة في المعالجة، وكذلك حل مشكلات الانحراف بصورة فردية وفي حلقات توجيهية تعقد من حين لآخر للتلاميذ ذوي المشكلات مع الاستعانة بأولياء أمورهم.
- 4- توجيه الآباء وذلك بعقد ندوات ولقاءات للتوعية وبث روح التعاون بين البيت والمدرسة، مع توجيه المواطنين بالوعي الصحي والتعاون وخدمة البيئة وتعليم الكبار وتنظيم الأسرة عن طريق التمثيليات في مختلف المناسبات وفي المعارض

والمجالات المدرسية، ثم تشجيع الآباء على زيارة المدرسة بأنفسهم ليروا ما تبذله المدرسة وهيئات التدريس من جهود في سبيل تربية وتعليم وثقافة الأبناء.

#### 4. الرقابة (Controlling):

تتمثل في التحقق من تنفيذ الخطة أو الخطط الموضوعية، والالتزام بالمعدلات والوصول إلى الأهداف المطلوبة. ويتضمن هذا جمع البيانات والإحصاءات المتعلقة بمراحل الإنتاج وتحليلها، واستخدام هذه المراحل في رصد الاتجاهات والتنبؤ بالتغيرات التي تؤثر على مسيرة الخطة أو الخطط نحو الأهداف المطلوبة. (Harold، 1964، pp.38-41) وهي التأكد من أن التنفيذ يتم طبقاً للخطة الموضوعية وأنه يؤدي إلى تحقيق الهدف المحدد في البداية والعمل على كشف مواطن الضعف لعلاجها وتقويمها.

والعمل الإداري جزء لا يتجزأ من أعمال الإنسان وأفعاله، ومن ثم فهو يحاسب عليه سواء خيراً أو شراً. بصرف النظر عما إذا كان ذلك العمل مرئياً لرئيسه أو الجهاز الذي يعمل فيه أو عامة المجتمع. فالفرد المسلم يدرك أن الذي سوف يحاسبه هو "من يعلم خائنة الأنفس وما تخفي الصدور".

وتشتمل الرقابة على العناصر التالية: (Harold، 1964، pp.38-41)

- 2- تحديد المقاييس والمعايير الرقابية التي يمكن بواسطتها معرفة ما إذا كانت الأعمال التي تتم بواسطة الآخرين مطابقة للأعمال تقرر إتمامها سلفاً.
- 3- مقارنة الأداء (النتائج) بواسطة المعايير الرقابية لمعرفة انحراف التنفيذ عن التخطيط.
- 4- دراسة أسباب انحرافات التنفيذ عن التخطيط والعمل على تلاشيها بحل المشاكل وتصحيح الأخطاء بقصد تحقيق الأهداف الموضوعية أو إعادة تحديد أهداف جديدة.

#### 5. التقويم:

التقويم يعتبر ركناً أساسياً من أركان أي عمل أو عملية منظمة هادفة. وعرف بأنه العملية التي يحكم بها على مدى نجاح العملية التربوية في تحقيق الأهداف المنشودة. ولما كانت التربية تهدف إلى إحداث تغييرات معينة مرغوبة في سلوك المتعلمين، فقد بات من الواضح أن عملية التقويم ترمي إلى معرفة مدى تحقق هذه التغييرات المرغوبة لديهم، أو معرفة مدى تقدمهم نحو الأهداف التربوية المراد تحقيقها (Harold، 1964، pp.38-41).

#### تطور التقويم التربوي في مدارس سلطنة عمان:

يؤدي التقويم التربوي دوراً كبيراً في أي نظام تعليمي، فالتعليم والتعلم الفاعلان يتطلبان نظاماً تقويمياً فاعلاً؛ وذلك للتأكد من مدى تحقق الأهداف المرسومة لعملية التعلم وتحسينها وتطويرها، كما يستطيع المتعلم به تطوير ذاته، والمعلم تحسين أدائه، ومدير المدرسة تحسين دوره في إدارة المدرسة وقيادتها، وخاصة ما يتعلق بجوانب تحصيل الطلاب ومتابعتهم، كما تستطيع به تحديد نقاط القوة والضعف في المنهاج المدرسي. ونتيجة للثورة المعرفية والتكنولوجية التي بدأت مع نهاية الألفية الماضية حرصت العديد من دول العالم على إحداث نقلة نوعية في نظام الإدارة التربوية. (الندوة الإقليمية لتطوير التعليم، 2005).

ولم تكن سلطنة عمان بعيدة عما يحدث في كثير من دول العالم من تطوير في أنظمتها التربوية، فقد شرعت وزارة التربية والتعليم بتطوير نظام التعليم بمختلف جوانبه ليوكب عصر العولمة والثورة التكنولوجية والتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية في البلاد، (ليلي، 2004م، ص 41)

### جوانب التطوير للتقويم التربوي في سلطنة عمان:

يمكن تلخيص جوانب التطوير في التقويم التربوي المعمول به حالياً في السلطنة، في النقاط التالية: (دائرة التقويم التربوي، 2003 م، ص 21 - 8)

- 1- تطبيق نظام التقويم المستمر كبديل عن النظام السابق القائم على تقويم الختامي .
- 2- الاستفادة من أدوات تقويمية متنوعة في متابعة مستوى الطلاب والمعلمين.
- 3- مراعاة النمو المتكامل لشخصية الطالب والمعلم فكرياً ونفسياً واجتماعياً وخلفياً، وتنمية فكره الناقد، وقدراته الابتكارية، ومهاراته الإبداعية
- 4- الوصف التفصيلي لمستوى الطالب والمعلم في تقارير الأداء
- 5- إعداد برامج المعالجة الفردية.
- 6- رعاية الطلاب والمعلمين المتفوقين دراسياً والطلاب والمعلمين الموهوبين، وتطوير قدراتهم ومواهبهم.
- 7- تفعيل أساليب حديثة في التدريس تزيد من فاعلية التقويم
- 8- أصبحت عملية التقويم التربوي عملية تعاونية يشترك فيها الطلاب والمعلمون والمشرفون التربويون الموجهون الإداريون ومديرو المدارس وأولياء الأمور من خلال أدوار واضحة ومحددة في الأدلة الصادرة من دائرة التقويم التربوي
- 10- تشجيع التقويم الذاتي (التربية والتعليم، 2005)

### مستويات التقويم:

- 1- التقويم الفني: ويتم قبل بدء التنفيذ من خلال تقويم خطة العمل نفسها والأساليب والأدوات المقترحة لها.
- 2- التقويم التكويني: وهو عملية مستمرة تتم في نهاية وحدة دراسية أو هدف معين. ويستفاد من نتائجه في العلاج المبكر وتوفير التغذية الراجعة المستمرة لتحقيق تعلم أفضل.
- 3- التقويم الختامي: ويتم في نهاية فصل أو عام دراسي أو نهاية تطبيق منهاج أو برنامج معين.
- 4- التقويم البعدي: وهو التقويم الذي يلي انتهاء البرنامج، ويتمثل في دراسة أثاره ونتائجه التي تتجاوز مرحلة انتهاء البرنامج

### أساليب التقويم:

هناك عدة وسائل معروفة للتقويم يمكن أن يستفيد منها المعلمون ورجال الإدارة المدرسية وهي:  
الاختبارات، الملاحظة، الاستبيانات، النتائج المادية للأعمال المختلفة، النشاطات المدرسية، المسابقات المختلفة، المقابلة الشخصية، المقاييس السوسيو مترية، مقاييس التقدير المتدرجة أو سلالم التقدير، قوائم الشطب، وسائل التقويم الذاتي - بطاقة التلميذ التبعية أو المراجعة .

### مجالات التقويم:

تشتمل عملية التقويم على مجالات عديدة تتعلق بجميع جوانب العملية التربوية، وفيما يلي أهم هذه الجوانب:

الأهداف التربوية، المنهاج المدرسي، الكتاب المدرسي، البناء المدرسي، التشريعات التربوية، الإشراف التربوي، تقويم المعلم - تقويم الطالب، تقويم التنظيم المدرسي. تقويم الناتج التربوي، تقويم عملية التقويم، تقويم العلاقة بين المدرسة والمجتمع / تقويم اقتصاديات التعليم .

### 3. الدراسة الميدانية:

#### 1.3. أهداف الدراسة الميدانية:-

تهدف الدراسة الميدانية الى ما يلي:-

الوقوف على مدى استخدام مديري المدارس للقيم التنظيمية وعلاقتها بالممارسات الإدارية مع محاوله حساب واقع القيم التنظيمية والممارسات الإدارية ومعرفة مدى اختلاف القيم التنظيمية والممارسات الإدارية باختلاف النوع والمسمى الوظيفي والمؤهل العلمي ونوع المدرسة والخبرة العملية والدوره التدريبية بمدارس التعليم العام في صفوف العاشر الى الثاني عشر بسلطنة عمان.

#### 2.3. منهجية البحث

##### 1.2.3. منهج البحث

استخدمت الباحثة في الدراسة المنهج الوصفي باعتباره أكثر المناهج البحثية ملاءمة لطبيعة الموضوع، والدراسة الحالية تدرس العلاقة الارتباطية بين متغيري الدراسة (القيم التنظيمية والممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم العام) .

##### 2.2.3. مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة: مديري المدارس ومساعدتهم للتعليم العام في صفوف العاشر الى الثاني عشر للمدارس الحكومية والخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عمان والذين كانوا على رأس عملهم خلال العام الدراسي (2004-2005). وتمثل عدد أفراد العينة ب (55) مدير ومديرة تم توزيعهم على (مديري المدارس ومساعدتهم للتعليم العام في صفوف العاشر الى الثاني عشر) من حيث النوع (ذكر-أنثى) ونوع المدرسة (حكومي- خاص) والمسمى الوظيفي (مدير \_ مساعد مدير) والمؤهل العلمي (بكالوريوس أو ليسانس فأقل - أعلى من بكالوريوس أو ليسانس) والخبرة العملية (أقل من عشر سنوات \_ عشر سنوات فأكثر) والدورة التدريبية (لا يوجد \_ دورة واحدة \_ دورتان فأكثر) كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (1) توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغيرات الدراسة

م	متغيرات الدراسة	العدد	النسبة
1	النوع	ذكر	29 ، 52%
		أنثى	26 ، 47%
2	نوع المدرسة	حكومي	46 ، 83%
		خاص	9 ، 16%
3	المسمى الوظيفي	مدير مدرسة	28 ، 50%
		مساعد مدير	27 ، 49%
4	المؤهل	بكالوريوس أو ليسانس	38 ، 69%

العلمي	فأقل		
	أعلى من بكالوريوس أو ليسانس	17	9، 30
5	أقل من عشر سنوات	23	8، 41
	عشر سنوات فأكثر	32	2، 58
6	لا يوجد	8	5، 14
	دوره واحده	17	9، 30
	دورتان فأكثر	30	5، 54

وبيين جدول (2) المسح الشامل لعينة ومجتمع الدراسة كالتالي:-

جدول (2) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للنوع والمسمى الوظيفي

م	النوع	المسمى الوظيفي	
		مساعد	مدير
1	ذكور	13	16
2	إناث	14	12
	المجموع	27	28

جدول (3) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للمدارس الحكومية (46) وللمدارس الخاصة (9) الإجمالي (55) مدير ومديرة

م	المدرسة/ النوع	ذكور	إناث	المجموع
1	مدير حكومي	14	11	25
2	مساعد حكومي	10	11	21
1	مدير خاص	2	1	3
2	مساعد خاص	3	3	6

جدول (4) توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا للمدارس الحكومية (52) وللمدارس الخاصة (14) الإجمالي (66) مدير ومديرة

م	المدرسة / النوع	ذكور	إناث	المجموع
1	مدير حكومي	15	13	28
2	مساعد حكومي	12	12	24
1	مدير خاص	4	3	7
2	مساعد خاص	4	3	7

**3.2.3. أداة الدراسة (الاستبيان):**

تم تصميم وإعداد الاستبيان من قبل الباحثة وهي الأداة الرئيسية لهذه الدراسة واستخدمتها الباحثة تحقيقاً لأهداف الدراسة نظراً لكونها أداة لتجميع بيانات ذات صلة وثيقة بمشكلة بحثيه، وذلك عن طريق ما يقرره المستجيبون (مديري المدارس) في اجاباتهم عن العبارات التي تضمنها الاستبيان باعتباره الأداة التي تستخدم في مجال العلوم الاجتماعية بهدف التوصل الى معلومات او اراء تفيد في اثبات صحة التساؤلات المطروحة حول مشكلة من المشاكل.

أ- بناء أداة الدراسة:-

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة وأدبيات الدراسة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية تم تصميم وإعداد الاستبيان حيث كان مكون من ثلاث أجزاء هما:-

\* **الجزء الأول:** خاص بالبيانات الأساسية التي تحدد سمات مديري المدارس (متغيرات الدراسة) من حيث:

1 - النوع: وله نوعان (ذكر - أنثى).

2- نوع المدرسة: ولها نوعان (حكومي - خاص).

3- المسمى الوظيفي: وله مسميان (مدير مدرسة - مساعد مدير مدرسة)

4- المؤهل العلمي: وله مستويان (بكالوريوس أو ليسانس فأقل- أعلى من بكالوريوس أو ليسانس).

5- الخبرة العملية: ولها مستويان (أقل من عشر سنوات - عشر سنوات فأكثر).

6- الدورة التدريبية: (لا توجد - دورة واحدة - دورتان فأكثر)

\* **الجزء الثاني** من الاستبيان فقد تضمن عبارات الاستبيان وعددها (58) عبارة موزعة على ثلاث محاور رئيسية وهي تمثل القيم التنظيمية كالتالي:

1- المحور الأول: القيم التنظيمية المرتبطة بالفعالية ويتكون من (15) عبارة

2- المحور الثاني: القيم التنظيمية المرتبطة بالعمل الجمعي ويتكون من (20) عبارة

3- المحور الثالث: القيم التنظيمية المرتبطة بالتنافسية ويتكون من (23) عبارة

\* **الجزء الثالث** من الاستبيان فقد تضمن عبارات الاستبيان وعددها (91) عبارة موزعة على خمس محاور رئيسية وهي تمثل الممارسات الإدارية كالتالي:

1- المحور الأول: الممارسات الإدارية المتعلقة بالتخطيط ويتكون من (19) عبارة

2- المحور الثاني: الممارسات الإدارية المتعلقة بالتنظيم ويتكون من (20) عبارة

3- المحور الثالث: الممارسات الإدارية المتعلقة بالتوجيه ويتكون من (20) عبارة

4- المحور الرابع: الممارسات الإدارية المتعلقة بالرقابة ويتكون من (19) عبارة

5- المحور الخامس: الممارسات الإدارية المتعلقة بالتقويم ويتكون من (13) عبارة

## جدول (5) التدرج الثلاثي لاستجابات عينة الدراسة

غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة كبيرة	القيم التنظيمية
نادرا	احيانا	دائما	الممارسات الإدارية
1	2	3	التدرج الثلاثي

## ب - تقنين الاستبانة:-

قامت الباحثة بتقنين الاستبيان باستخدام الصدق والثبات على النحو التالي:-

## الصدق logical validity :

وللتحقق من صدق الاستبيان استخدمت الباحثة (الصدق المنطقي) وهو صدق المحكمين، حيث تم عرض الاستبيان على مجموعه من أعضاء هيئة التدريس من ذوي الاختصاص والخبرة بكل من كلية التربية بجامعة عين شمس، وكلية التربية بجامعة الأزهر، كلية البنات، كلية التربية بجامعة قناة السويس وكان عددهم (10) محكمين

## الثبات reliability:

قامت الباحثة برصد الثبات لأداة الدراسة (الاستبيان) عن طريق إعادته الاختبار، حيث قامت بتطبيق الاختبار على عينة استطلاعية مكونة من (28) مدير و(27) مساعد مدير، وبعد اسبوعان من ذلك قامت بتطبيق الاختبار على نفس أفراد العينة الاستطلاعية وتم رصد معامل الثبات بطريقة (ألفا كرومباخ) في مرتي تطبيق الاختبار لجميع محاور الدراسة

\* حيث تراوحت معامل ثبات الاستبانة للمحاور الخاصة بالقيم التنظيمية بين (0.57) و(0.88).

\* وتراوحت معامل ثبات الاستبانة للمحاور الخاصة بالممارسات الإدارية بين (0.82) و(0.76).

أما بالنسبة لمعامل الثبات للاستبيان ككل اي طبيعه علاقة القيم التنظيمية بالممارسات الإدارية فقد بلغ (0.95)، جدول (6) يوضح ذلك، وهو معامل ثبات مرتفع لاعتبار الأداة ثابتة، مما يجعلها صالحة لأغراض الدراسة، وهذا يؤكد ان الاستبيان بمحاوره المختلفه قد تم فهمه من قبل مديري المدارس وانه يقيس ما وضع من اجله ويشير الى تمتع الأداة بدرجة عالية من الثبات

## جدول (6) ثبات محاور الدراسة الخاصة بالقيم التنظيمية والممارسات الإدارية حسب معامل (ألفا كرومباخ)

المحاور	أرقام العبارات	عدد العبارات	معامل ألفا كرومباخ
الفعالية	15-1	15	0.57
العمل الجمعي	35-16	20	0.76
التنافس	58-36	23	0.88
ثبات القيم التنظيمية	58-1	58	0.89
التخطيط	19-1	19	0.82
التنظيم	39-20	20	0.85
التوجيه	59-40	20	0.86

الرقابة	78-60	19	،81
التقويم	91-79	13	،76
ثبات الممارسات الإدارية	91 -1	91	،94
الثبات الكلي للقيم التنظيمية والممارسات الإدارية	149-1	149	،95

### 3.3. فروض الدراسة:-

- أظهرت نتائج الدراسات السابقة وأدبيات الدراسة ان هناك علاقة بين متغيرات الدراسة والقيم التنظيمية مما استدعى بناء فروض الدراسة كما يلي:-

\*الفرض الأول: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حسب استجابات (مديري المدارس) في تحقيق إجمالي القيم التنظيمية (الفعالية - العمل الجمعي - التنافس) تعزي إلى: النوع (ذكر - أنثى).

\*الفرض الثاني: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حسب استجابات (مديري المدارس) في تحقيق القيم التنظيمية تعزي إلى: أ - نوع المدرسة (حكومي - خاص) .

\*الفرض الثالث: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حسب استجابات (مديري المدارس) في تحقيق القيم التنظيمية تعزي إلى: أ - المسمى الوظيفي (المدير - مساعد المدير)

\*الفرض الرابع: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حسب استجابات (مديري المدارس) في تحقيق القيم التنظيمية تعزي إلى: أ- المؤهل العلمي (بكالوريوس أو ليسانس فأقل - أعلى من بكالوريوس أو ليسانس) .

\*الفرض الخامس: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حسب استجابات (مديري المدارس) في تحقيق القيم التنظيمية تعزي إلى: أ- سنوات الخبرة العملية (عشر سنوات فأقل -عشر سنوات فأكثر) .

\*الفرض السادس: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حسب استجابات(مديري المدارس) في تحقيق القيم التنظيمية لمحور التنافس تعزي إلى: أ- دوره التدريبية (لا توجد- دوره واحد- دورتان فأكثر).

□ كما أظهرت نتائج الدراسات السابقة وأدبيات الدراسة ان هناك علاقة بين متغيرات الدراسة والممارسات الإدارية مما استدعى بناء فروض الدراسة كما يلي:-

\*الفرض الأول: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حسب استجابات (مديري المدارس) في تحقيق الممارسات الإدارية لمحور التنظيم تعزي إلى: أ - النوع (ذكر - أنثى).

\*الفرض الثاني: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حسب استجابات (مديري المدارس) في تحقيق الممارسات الإدارية تعزي إلى: أ - نوع المدرسة (حكومي - خاص) .

\*الفرض الثالث: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حسب استجابات (مديري المدارس) في تحقيق الممارسات الإدارية في محور (التنظيم - التوجيه - إجمالي الممارسات الإدارية) تعزي إلى: أ - المسمى الوظيفي (المدير - مساعد المدير)

\*الفرض الرابع: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حسب استجابات (مديري المدارس) في تحقيق الممارسات الإدارية في محور (التخطيط – التنظيم – إجمالي الممارسات الإدارية) تعزي إلى: أ- المؤهل العلمي (بكالوريوس أو ليسانس فأقل - أعلى من بكالوريوس أو ليسانس) .

\*الفرض الخامس: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حسب استجابات (مديري المدارس) في تحقيق الممارسات الإدارية في محور (التخطيط – التقييم) تعزي إلى: أ- سنوات الخبرة العملية (عشر سنوات فأقل –عشر سنوات فأكثر) .

\*الفرض السادس: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حسب استجابات (مديري المدارس) في تحقيق الممارسات الإدارية تعزي إلى: أ - دوره التدريبية (لا توجد- دوره واحد- دورتان فأكثر)، وسوف توضح الباحثة لاحقاً فروض الدراسة في الإحصاء التحليلي.

#### 4.3. الأساليب الإحصائية المستخدمة:-

قامت الباحثة في سبيل التحقق من صدق وثبات الاستبيان وحساب النتائج النهائية للتحقق من صحة أسئلة وفروض الدراسة عن طريق تفرغ البيانات وتحليلها باستخدام الحاسب الآلي واتباع الأساليب الإحصائية والتي قسمت الى قسمين:-

(أ) الإحصاء الوصفي (ب) الإحصاء التحليلي

أ- قامت الباحثة برصد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل محور من محاور الاستبانة، ولكل عبارة من عبارات الاستبانة لمعرفة دالة الفروق لكل متغير من متغيرات الدراسة ومستوى الدلالة لكل من القيم التنظيمية والممارسات الإدارية.

ب- استخدام اختبار (حسن المطابقة) (كا2) كروس تابس cross tabs وذلك لايجاد العلاقة بين القيم التنظيمية والممارسات الإدارية .

ج- استخدام معامل (الفا كرومباخ) لحساب معامل الصدق والثبات لأداة الدراسة.

د- استخدام اختبار شافيه لإيجاد الفروق بين ثلاث مجموعات في المتغير (الدورات التدريبية) (Kruskal – wallis test).

#### 4. نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها وتفسيرها:-

(أ) الإحصاء الوصفي:-

أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول: ما واقع القيم التنظيمية لمديري مدارس التعليم العام في صفوف العاشر الى الثاني عشر في سلطنة عمان ؟

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة برصد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة من المدراء والمساعدين بمدارس التعليم العام عن محاور الاستبانة الثلاث، وجدول (7) يوضح ترتيب هذه المحاور تنازلياً وفقاً للمتوسطات الحسابية

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمحاور القيم التنظيمية الثلاث

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحاور
3	،.222	2.415	القيم التنظيمية المرتبطة بالفعالية
2	،.212	2.468	القيم التنظيمية المرتبطة بالعمل الجمعي

1	،266	2.580	القيم التنظيمية المرتبطة بالتنافسية
-	،198	2.499	إجمالي القيم التنظيمية

\* قامت الباحثة برصد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة عن كل عبارة من عبارات الاستبانة بمحاورها الثلاث والمتعلقة بالقيم التنظيمية حتى ترى أهمية كل واحدة منها على حده وقد رصدت النتائج كالتالي:

**\*المحور الأول: القيم التنظيمية المرتبطة بالفعالية:**

تم رصد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة من مديري المدارس ومساعدتهم بمدارس التعليم العام في صفوف العاشر الى الثاني عشر لكل عبارة من عبارات المحور الأول وجدول (8) وضح تلك النتائج.

**جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات محور القيم التنظيمية**

المرتبطة بالفعالية مرتبة ترتيباً تنازلياً:-

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	استجابات أفراد عينة الدراسة						رقم العبارة
			غير موافق		موافق بدرجة متوسطة		موافق بدرجة كبيرة		
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
15	،434	1.181	83,6	46	14,5	8	1,8	1	1
12	،746	2.327	16,4	9	34,5	19	49,1	27	2
8	،655	2.600	9,1	5	21,8	12	69,1	38	3
10	،690	2.490	10,9	6	29,1	16	60,0	33	4
11	،712	2.418	12,7	7	32,7	18	54,5	30	5
1	،479	2.745	1,8	1	21,8	12	76,4	42	6
9	،497	2.581	0	0	41,8	23	58,2	32	7
7	،592	2.618	5,5	3	27,3	15	67,3	37	8
5	،473	2.672	0	0	32,7	18	67,3	37	9
13	،725	2.254	16,4	9	41,8	23	41,8	23	10
2	،458	2.709	0	0	29,1	16	70,9	39	11
3	،466	2.690	0	0	30,9	17	69,1	38	12
4	،466	2.690	0	0	30,9	17	69,1	38	13
14	،706	1.618	50,9	28	36,4	20	12,7	7	14
6	،556	2.636	3,6	2	29,1	16	67,3	37	15

**\* المحور الثاني: القيم التنظيمية المرتبطة بالعمل الجمعي:**

تم رصد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة من مديري المدارس ومساعدتهم بمدارس التعليم العام في صفوف العاشر الى الثاني عشر لكل عبارة من عبارات المحور الثاني وجدول (9) يوضح تلك النتائج الذي وضح إن أهم القيم التنظيمية المرتبطة بالعمل الجمعي والتي حازت على الترتيب الأول والثاني وفقاً للمتوسطات الحسابية والتي اتضح أيضاً إن نسبه كبيرة من أفراد عينة الدراسة (موافقة بدرجة كبيرة) على العبارة (18) ونصها: تبني أفكار المعلمين الجديدة ومشاركتهم في تنفيذها، وأيضا العبارة (15) ونصها: الاهتمام بان يقوم المدير بأداء دوره داخل فريق العمل بالمدرسة، وهذا يدل على إن مدير المدرسة يحرص على العمل بروح الفريق أي إن المدير أثناء عمله يشترك معه المرؤوسون ولا ينفرد بصنع واتخاذ القرارات دون مشاركة الآخرين معه ويعمل على إيجاد جو من الود والحب والتفاهم بين المرؤوسين حتى يتم انجاز العمل على أحسن وجه لإعطاء نتائج أفضل تفيد العملية التعليمية، والعمل على بناء العلاقات المنتجة، وغرس روح الفريق والعمل الجماعي، ونشر ثقافة التعاون بين كافة العاملين في المدرسة، وبلغت نسبة الاستجابات في العبارتين (76.4)، واللتان حصلتا على أعلى متوسط وقدره (2.763) بينما جاءت اقل العبارات أهمية للقيم التنظيمية المرتبطة بالعمل الجمعي من وجهة نظر مديري المدارس في هذا المحور هي العبارة (10) ونصها: تنتهي علاقتي بزملائي في العمل بعد انتهاء اليوم الدراسي، وحازت على متوسط وقدره (1.200) والتي اتضح إن نسبه كبيرة من أفراد عينة الدراسة (غير موافقة) على هذه العبارة والتي أخذت الرتبة (20) وبلغت نسبة الاستجابات فيها (80.0).

**جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات محور القيم التنظيمية****المرتبطة بالعمل الجمعي مرتبة ترتيباً تنازلياً:-**

الرتبه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	استجابات أفراد عينة الدراسة						رقم العبارة
			غير موافق		موافق بدرجة متوسطة		موافق بدرجة كبيرة		
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
19	،.657	1.890	27،3	15	56،4	31	16،4	9	1
13	،.504	2.509	0	0	49،1	27	50،9	28	2
11	،.569	2.563	3،6	2	36،4	20	60،0	33	3
16	،.556	2.363	3،6	2	56،4	31	40،0	22	4
10	،.494	2.600	0	0	40،0	22	60،0	33	5
17	،.573	2.309	5،5	3	58،2	32	36،4	20	6
6	،.466	2.690	0	0	30،9	17	69،1	38	7
12	،.500	2.563	0	0	43،6	24	56،4	31	8
4	،.540	2.690	3،6	2	23،6	13	72،7	40	9
20	،.403	1.200	80،0	44	20،0	11	0	0	10
15	،.504	2.490	0	0	50،9	28	49،1	27	11

18	،.465	2.072	7،3	4	78،2	43	14،5	8	12
14	،.504	2.509	0	0	49،1	27	50،9	28	13
8	،.473	2.672	0	0	32،7	18	67،3	37	14
2	،.428	2.763	0	0	23،6	13	76،4	42	15
7	،.473	2.672	0	0	32،7	18	67،3	37	16
5	،.466	2.690	0	0	30،9	17	69،1	38	17
1	،.428	2.763	0	0	23،6	13	76،4	42	18
9	،.485	2.636	0	0	36،4	20	63،6	35	19
3	،.458	2.709	0	0	29،1	16	70،9	39	20

## \* المحور الثالث: القيم التنظيمية المرتبطة بالتنافسية:

تم رصد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة من مديري المدارس ومساعدتهم بمدارس التعليم العام في صفوف العاشر الى الثاني عشر لكل عبارة من عبارات المحور الثالث، وسوف نلاحظ إن أهم القيم التنظيمية المرتبطة

بالتنافسية حازت على الترتيب الأول وفقا للمتوسطات الحسابية والتي اتضح إن نسبه كبيرة من أفراد عينة الدراسة (موافقة بدرجة كبيرة) على العبارة (8) وبلغت نسبة الاستجابات فيها (83.6) ونصها: قيام المديرين بتنظيم شئون العاملين داخل المدرسة، والتي حصلت على أعلى متوسط وقدره (2.836)،

حيث هناك ارتباط بين النجاح في الأداء الوظيفي والإدارة الذاتية الناجحة وبين إنجاز الأعمال، والتي حازت على متوسط وقدره (2.200) وبلغت نسبة الاستجابات فيها(61.8) والتي حازت على الرتبة (23)، وجدول (10) يوضح تلك النتائج الخاصة بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات محور القيم التنظيمية المرتبطة بالتنافسية

## جدول (10) النتائج الخاصة بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات محور

القيم التنظيمية المرتبطة بالتنافسية مرتبة ترتيباً تنازلياً:-

الرتبه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	استجابات أفراد عينة الدراسة						رقم العبارة
			غير موافق		موافق بدرجة متوسطة		موافق بدرجة كبيرة		
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
15	،.497	2.581	0	0	41،8	23	58،2	32	1
5	،.473	2.672	0	0	32،7	18	67،3	37	2
6	،.473	2.672	0	0	32،7	18	65،5	36	3
3	،.466	2.690	0	0	30،9	17	69،1	38	4
10	،.490	2.618	0	0	38،2	21	61،8	34	5

16	،500	2.563	0	0	43،6	24	56،4	31	6
13	،567	2.581	3،6	2	34،5	19	61،8	34	7
1	،373	2.836	0	0	16،4	9	83،6	46	8
20	،504	2.490	0	0	50،9	28	49،1	27	9
17	،633	2.545	7،3	4	30،9	17	61،8	34	10
9	،490	2.618	0	0	38،2	21	61،8	34	11
21	،500	2.436	0	0	56،4	31	43،6	24	12
2	،439	2.745	0	0	25،5	14	74،5	41	13
8	،490	2.618	0	0	38،2	21	61،8	34	14
11	،490	2.618	0	0	38،2	21	61،8	34	15
23	،590	2.200	9،1	5	61،8	34	29،1	16	16
22	،494	2.400	0	0	60،0	33	40،0	22	17
19	،504	2.490	0	0	50،9	28	49،1	27	18
12	،494	2.600	0	0	40،0	22	60،0	33	19
18	،573	2.490	3،6	2	43،6	24	52،7	29	20
4	،473	2.672	0	0	32،7	18	67،3	37	21
14	،497	2.581	0	0	41،8	23	58،2	32	22
7	،560	2.618	3،6	2	30،9	17	65،5	36	23

ثانيا: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني: ما واقع الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم العام في صفوف العاشر الى الثاني عشر في سلطنة عمان ؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم رصد المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة من مديري ومساعدى مدارس التعليم العام عن محاور الاستبانة الخمس، وعن عبارات الاستبانة لكل محور، وجدول (11) يبين ترتيب هذه المحاور تنازليا وفقا للمتوسطات الحسابية.

جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمحاور الممارسات الإدارية

الرتبه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحاور
2	0.2317	2.6670	الممارسات الإدارية المتعلقة بالتخطيط
1	0.2178	2.7818	الممارسات الإدارية المتعلقة بالتنظيم
3	0.2815	2.6245	الممارسات الإدارية المتعلقة بالتوجيه
5	0.2616	2.4383	الممارسات الإدارية المتعلقة بالرقابة

4	0.2553	2.6196	الممارسات الإدارية المتعلقة بالتقويم
-	0.2051	2.6284	إجمالي الممارسات الإدارية

وقد تم رصد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة عن كل عبارة من عبارات الاستبانة بمحاورها الخمس والمتعلقة بالممارسات الإدارية وقد رصدت النتائج كالتالي:

#### ❖ المحور الأول: الممارسات الإدارية المتعلقة بعملية التخطيط:-

تم رصد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات المحور الثاني المتعلقة بالممارسات الإدارية الخاصة بعملية التخطيط، وجدول (12) يوضح تلك النتائج.

جدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لعبارة محور الممارسات الإدارية المتعلقة بعملية التخطيط مرتبة تنازليا

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	استجابات أفراد عينة الدراسة						رقم العبارة
			نادرا		أحيانا		دائما		
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
8	،.416	2.781	0	0	21،8	12	78،2	43	1
3	،.262	2.927	0	0	7،3	4	92،7	51	2
6	،.403	2.800	0	0	20،0	11	80،0	44	3
2	،.262	2.927	0	0	7،3	4	92،7	51	4
19	،.533	2.109	9،1	5	70،9	39	20،0	11	5
17	،.579	2.327	5،5	3	56،4	31	38،2	21	6
18	،.637	2.236	10،9	6	54،5	30	34،5	19	7
16	،.644	2.345	9،1	5	47،3	26	43،6	24	8
15	،.633	2.545	7،3	4	30،9	17	61،8	34	9
9	،.428	2.763	0	0	23،6	13	76،4	42	10
13	،.540	2.690	3،6	2	23،6	13	72،7	40	11
1	،.188	2.963	0	0	3،6	2	96،4	53	12
11	،.449	2.727	0	0	27،3	15	72،7	40	13
4	،.355	2.854	0	0	14،5	8	85،5	47	14
10	،.439	2.745	0	0	25،5	14	74،5	41	15
14	،.526	2.618	1،8	1	34،5	19	63،6	35	16
5	،.389	2.818	0	0	18،2	10	81،8	45	17
12	،.458	2.709	0	0	29،1	16	70،9	39	18

7	،.416	2.781	0	0	21،8	12	78،2	43	19
---	-------	-------	---	---	------	----	------	----	----

**المحور الثاني: الممارسات الإدارية المتعلقة بعملية التنظيم:-**

تم رصد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات المحور الأول، وجدول (13) يوضح تلك النتائج.

**جدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لعبارة محور الممارسات الإدارية المتعلقة بعملية التنظيم مرتبة تنازليا**

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	استجابات أفراد عينة الدراسة						رقم العبارة
			نادرا		أحيانا		دائما		
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
7	،.462	2.836	3،6	2	9،1	5	87،3	48	1
13	،.507	2.763	3،6	2	16،4	9	80،0	44	2
5	،.373	2.836	0	0	16،4	9	83،6	46	3
9	،.403	2.800	0	0	20،0	11	80،0	44	4
4	،.336	2.872	0	0	12،7	7	87،3	48	5
6	،.373	2.836	0	0	16،4	9	83،6	46	6
14	،.439	2.745	0	0	25،5	14	74،5	41	7
11	،.416	2.781	0	0	21،8	12	78،2	43	8
16	،.449	2.727	0	0	27،3	15	72،7	40	9
3	،.336	2.872	0	0	12،7	7	87،3	48	10
8	،.389	2.818	0	0	18،2	10	81،8	45	11
1	،.314	2.890	0	0	10،9	6	89،1	49	12
12	،.428	2.763	0	0	23،6	13	76،4	42	13
17	،.466	2.690	0	0	30،9	17	69،1	38	14
18	،.473	2.672	0	0	32،7	18	67،3	37	15
19	،.479	2.654	0	0	34،5	19	65،5	36	16
2	،.314	2.890	0	0	10،9	6	89،1	49	17
20	،.584	2.654	5،5	3	23،6	13	70،9	39	18
15	،.449	2.727	0	0	27،3	15	72،7	40	19
10	،.403	2.800	0	0	20،0	11	80،0	44	20

**\* المحور الثالث: الممارسات الإدارية المتعلقة بعملية التوجيه:-**

تم رصد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة من مديري المدارس ومساعدتهم التعليم العام لكل عبارة من عبارات المحور الثالث المتعلقة بالممارسات الإدارية الخاصة بعملية التوجيه، وجدول (14) يوضح تلك النتائج.

**جدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات محور الممارسات الإدارية المتعلقة بعملية التوجيه**

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	استجابات أفراد عينة الدراسة						رقم العبارة
			نادرا		أحيانا		دائما		
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
6	،.540	2.690	3،6	2	23،6	13	72،7	40	1
8	،.479	2.654	0	0	34،5	19	65،5	36	2
15	،.567	2.581	3،6	2	34،5	19	61،8	34	3
20	،.649	2.200	12،7	7	54،5	30	32،7	18	4
13	،.485	2.636	0	0	36،4	20	63،6	35	5
10	،.479	2.654	0	0	34،5	19	65،5	36	6
2	،.439	2.745	0	0	25،5	14	74،5	41	7
18	،.571	2.545	3،6	2	38،2	21	58،2	32	8
4	،.449	2.727	0	0	27،3	15	72،7	40	9
7	،.604	2.690	7،3	4	16،4	9	76،4	42	10
16	،.569	2.563	3،6	2	36،4	20	60،0	33	11
5	،.533	2.709	3،6	2	21،8	12	74،5	41	12
9	،.479	2.654	0	0	34،5	19	65،5	36	13
17	،.569	2.563	3،6	2	36،4	20	60،0	33	14
1	،.439	2.745	0	0	25،5	14	74،5	41	15
12	،.517	2.654	1،8	1	30،9	17	67،3	37	16
14	،.567	2.581	3،6	2	34،5	19	61،8	34	17
3	،.449	2.727	0	0	27،3	15	72،7	40	18
11	،.479	2.654	0	0	34،5	19	65،5	36	19
19	،.573	2.509	3،6	2	41،8	23	54،5	30	20

**\* المحور الرابع: الممارسات الإدارية المتعلقة بعملية الرقابة :-**

تم رصد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة من مديري ومساعدى المدارس للتعليم العام لكل عبارة من عبارات المحور الخامس المتعلقة بالممارسات الإدارية الخاصة بعملية الرقابة، وجدول (15) وضح تلك النتائج.

**جدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات محور الممارسات الإدارية المتعلقة بعملية الرقابة والمرتبته تنازليا**

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	استجابات أفراد عينة الدراسة						رقم العبارة
			نادرا		أحيانا		دائما		
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
15	،473	2.327	0	0	67،3	37	32،7	18	1
9	،504	2.509	0	0	49،1	27	50،9	28	2
13	،569	2.436	3،6	2	49،1	27	47،3	26	3
10	،504	2.509	0	0	49،1	27	50،9	28	4
12	،538	2.454	1،8	1	50،9	28	47،3	26	5
16	،644	2.254	10،9	6	52،7	29	36،4	20	6
17	،640	2.181	12،7	7	56،4	31	30،9	17	7
5	،526	2.618	1،8	1	34،5	19	63،6	35	8
7	،497	2.581	0	0	41،8	23	58،2	32	9
19	،451	1.981	10،9	6	80،0	44	9،1	5	10
8	،503	2.527	0	0	47،3	26	52،7	29	11
11	،604	2.472	5،5	3	41،8	23	52،7	29	12
4	،490	2.618	0	0	38،2	21	61،8	34	13
14	،522	2.363	1،8	1	60،0	33	38،2	21	14
1	،479	2.654	0	0	34،5	19	65،5	36	15
3	،490	2.618	0	0	38،2	21	61،8	34	16
18	،745	2.000	27،3	15	45،5	25	27،3	15	17
6	،494	2.600	0	0	40،0	22	60،0	33	18
2	،490	2.618	0	0	38،2	21	61،8	34	19

**\* المحور الخامس: الممارسات الإدارية المتعلقة بعملية التقويم:-**

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة من مديري ومساعدى المدارس للتعليم العام لكل عبارة من عبارات المحور الرابع المتعلقة بالممارسات الإدارية الخاصة بعملية التقويم، وجدول (16) وضح تلك النتائج.

جدول (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات محور الممارسات الإدارية المتعلقة بعملية التقويم والمرتبته تنازليا

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	استجابات أفراد عينة الدراسة						رقم العبارة
			نادرا		أحيانا		دائما		
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
1	،389	2.818	0	0	18،2	10	81،8	45	1
5	،473	2.672	0	0	32،7	18	67،3	37	2
4	،449	2.727	0	0	27،3	15	72،7	40	3
2	،389	2.818	0	0	18،2	10	81،8	45	4
10	،500	2.563	0	0	43،6	24	56،4	31	5
3	،439	2.745	0	0	25،5	14	74،5	41	6
9	،500	2.563	0	0	43،6	24	56،4	31	7
6	،490	2.618	0	0	38،2	21	61،8	34	8
7	،490	2.618	0	0	38،2	21	61،8	34	9
13	،584	2.345	5،5	3	54،5	30	40،0	22	10
8	،497	2.581	0	0	41،8	23	58،2	32	11
12	،685	2.418	10،9	6	36،4	20	52،7	29	12
11	،500	2.563	0	0	43،6	24	56،4	31	13

**(ب) الإحصاء التحليلي:-**

ثالثا: التحقق من فروض الدراسة في استبانة القيم التنظيمية:-

وللإجابة عن هذا السؤال والذي ينص على:-

هل تختلف القيم التنظيمية بمدارس التعليم العام في صفوف العاشر الى الثاني عشر بسلطنة عمان باختلاف النوع ونوع المدرسة والمسمى الوظيفي والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة العملية والدوره التدريبية؟  
تم وضع عدد من الفروض المتعلقة بمتغيرات الدراسة وللتحقق من الفروض الخمسة الأولى وذلك كما يلي:-

**الفرض الأول:** وللتحقق من الفرض الأول والذي ينص على تحقيق إجمالي القيم التنظيمية (الفعالية - العمل الجمعي - التنافس) تعزي إلى:-

النوع (ذكور- إناث)، اتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات مديري مدارس التعليم العام، لذا تم رصد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الذكور والإناث، كما تم استخدام اختبار (ت) لكل محور من محاور الدراسة، وجدول (17) يوضح ذلك.

**جدول (17) الفروق بين استجابات مديري مدارس التعليم العام تبعا للنوع (ذكور-إناث)**

مستوى الدلالة	قيمة ت	الإناث: ن = 26		الذكور: ن=29		النوع	
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
الحكم	القيمة	المحاور					
غير دالة	،.062	1.98	،.1796	2.4769	،.2446	2.3609	الفعالية
غير دالة	،.767	1.92	،.2089	2.5250	،.2067	2.4172	العمل الجمعي
غير دالة	،.227	1.99	،.2392	2.6538	،.2760	2.5142	التنافس
داله	،.030	2.41	،.1626	2.5637	،.2120	2.4411	إجمالي القيم التنظيمية

**الفرض الثاني:-** وللتحقق من الفرض الثاني والذي ينص على:-

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات مديري مدارس التعليم العام تعزي لنوع المدرسة (حكومي- خاص)، تم رصد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مديري المدارس الحكومية والخاصة، وجدول (18) يوضح ذلك.

**جدول (18) الفرق بين استجابات مديري مدارس التعليم العام تبعا لنوع المدرسة (حكومي - خاص)**

مستوى الدلالة	قيمة ت	خاص: ن = 9		حكومي: ن=46		نوع المدرسة	
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
الحكم	القيمة	المحاور					
غير دالة	،.939	85	،.275	2.474	،.211	2.404	الفعالية
غير دالة	،.379	65	،.176	2.511	،.220	2.459	العمل الجمعي
غير دالة	،.504	82	،.238	2.647	،.271	2.567	التنافس
غير دالة	،.979	93	،.198	2.589	،.198	2.488	إجمالي القيم التنظيمية

**الفرض الثالث:-** وللتحقق من الفرض الثالث والذي ينص على:-

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات مديري مدارس التعليم العام تعزي إلى المسمى الوظيفي (المدير- مساعد المدير)، تم رصد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مديري المدارس ومساعدتهم، كما تم استخدام اختبار (ت) لكل محور من محاور الدراسة، وجدول (19) يوضح ذلك.

**جدول (19) خلاصة نتائج اختبار (ت) للتعرف على دلالة الفروق بين المتوسطات لمستوى محاور الدراسة لدى عينة**

**الدراسة وفقا للمسمى الوظيفي**

مستوى الدلالة		قيمة ت	المساعد: ن = 27		المدير: ن = 28		المسمى الوظيفي
			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
الحكم	القيمة						المحاور
غير داله	،545	1.10	،202	2.449	،239	2.383	الفعالية
غير داله	،304	2.17	،185	2.529	،223	2.408	العمل الجمعي
غير داله	،075	2.17	،227	2.657	،284	2.506	التنافس
غير داله	،110	2.30	،274	2.559	،208	2.440	إجمالي القيم التنظيمية

**الفرض الرابع:-** وللتحقق من الفرض الرابع والذي ينص على:-

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات مديري مدارس التعليم العام تعزي إلى المؤهل العلمي (بكالوريوس او ليسانس فاقل - أعلى من بكالوريوس او ليسانس)، تم رصد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المؤهل العلمي، وجدول (20) يوضح ذلك.

**جدول (20) خلاصة نتائج اختبار (ت) للتعرف على دلالة الفروق بين المتوسطات لمستوى محاور الدراسة لدى عينة**

**الدراسة وفقا للمؤهل العلمي**

مستوى الدلالة		قيمة ت	أعلى من بكالوريوس او ليسانس: ن = 17		بكالوريوس او ليسانس فاقل: ن = 38		المؤهل العلمي
			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
الحكم	القيمة						المحاور
غير داله	،085	2.68	،256	2.30	،187	2.466	الفعالية
غير داله	،265	3.11	،218	2.34	،187	2.523	العمل الجمعي
غير داله	،589	2.37	،273	2.45	،247	2.635	التنافس
غير داله	،429	3.28	،198	2.37	،175	2.553	إجمالي القيم التنظيمية

**الفرض الخامس:- وللتحقق من الفرض الخامس والذي ينص على:-**

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات مديري مدارس التعليم العام تعزي إلى الخبرة العملية (اقل من عشر سنوات - عشر سنوات فأكثر)، تم رصد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الخبرة العملية، وجدول (21) يوضح ذلك.

**جدول (21) خلاصة نتائج اختبار (ت) للتعرف على دلالة الفروق بين المتوسطات لمستوى محاور الدراسة لدى عينة الدراسة وفقا للخبرة العملية**

مستوى الدلالة	القيمة	الحكم	قيمة ت	عشر سنوات فأكثر: ن = 32		أقل من عشر سنوات: ن = 23		الخبرة العملية	المحاور
				الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
غير دالة	،.146		،.617	،.250	2.400	،.178	2.437	الفعالية	
غير دالة	،.131		،.533	،.187	2.481	،.247	2.450	العمل الجمعي	
غير دالة	،.313		،.490	،.269	2.565	،.266	2.601	التنافس	
غير دالة	،.573		،.242	،.197	2.493	،.204	2.506	إجمالي القيم التنظيمية	

**الفرض السادس للقيم التنظيمية:-**

تم إجراء اختبار (شافيه) للمقارنات المتعددة البعدية لمعرفة الفروق بين الثلاث مجموعات لمتغير الدورة التدريبية في القيم التنظيمية لرصد المتوسطات لأداء أفراد العينة على محاور الدراسة ورصد النسبة الغائية للدورات التدريبية وفقا لهذا المتغير، وذلك لمعرفة مدى فروق الدلالة الإحصائية في المتوسطات عند مستوى  $(\alpha=0.05)$ ، وجدول (22) يبين هذه النتائج.

**جدول (22) النسبة الغائية للدورات التدريبية التي حصل عليها مديري مدارس التعليم العام في القيم التنظيمية تبعا لمحاور الدراسة**

مستوى الدلالة	القيمة	الحكم	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	محاور الاستبانة
غير داله	.936		،.066	0.003392	2	0.0067857	بين المجموعات	الفعالية
				0.051145	52	2.660	داخل المجموعات	
غير داله	.183		1.757	0.077445	2	،.155	بين المجموعات	العمل الجمعي
				0.044075	52	2.292	داخل المجموعات	
داله	.047		3.253	،.213	2	،.426	بين المجموعات	التنافس
				0.065475	52	3.405	داخل المجموعات	
غير داله	.122		2.187	0.082439	2	،.165	بين المجموعات	إجمالي القيم التنظيمية
				0.037696	52	1.960	داخل المجموعات	

**رابعاً: التحقق من فروض الدراسة في استبانة الممارسات الإدارية:-**

وللإجابة عن هذا السؤال والذي ينص على:-

هل تختلف الممارسات الإدارية بمدارس التعليم العام في صفوف العاشر الى الثاني عشر بسلطنة عمان باختلاف النوع ونوع المدرسة والمسمى الوظيفي والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والدوره التدريبيه ؟

تم وضع عدد من الفروض المتعلقة بمتغيرات الدراسة وللتحقق من الفروض الخمسة الأولى استخدمت الباحثة اختبار (ت) -

(test, t) وللتحقق من الفرض السادس استخدمت الباحثة اختبار (ف) (test, f) وذلك كما يلي:-

**الفرض الأول:-** وللتحقق من الفرض الأول والذي ينص على:-

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات مديري مدارس التعليم العام تبعاً للنوع (ذكور- إناث)، تم رصد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الذكور والإناث، كما تم استخدام اختبار (ت) لكل محور من محاور الدراسة، وجدول (23) يوضح ذلك.

**جدول (23) خلاصة نتائج اختبار (ت) للتعرف على دلالة الفروق بين المتوسطات لمستوى محاور الدراسة لدى عينة**

**الدراسة وفقاً للنوع**

النوع	الذكور: ن=29		الإناث: ن=26		قيمة ت	مستوى الدلالة	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		القيمة	الحكم
المحاور							
تخطيط	2.6534	.2126	2.6822	.2546	.457	.603	غير دالة
تنظيم	2.7259	.2422	2.8442	.1705	2.11	.034	داله
توجيه	2.6069	.2939	2.6442	.2714	.488	.691	غير دالة
رقابة	2.3902	.2402	2.4919	.2785	1.45	.329	غير دالة
تقويم	2.6101	.2551	2.6302	.2602	.289	.742	غير دالة
إجمالي الممارسات الإدارية	2.5980	.2119	2.6623	.1956	1.16	.723	غير دالة

**الفرض الثاني:-** وللتحقق من الفرض الثاني والذي ينص على:-

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات مديري مدارس التعليم العام تعزي إلى النوع المدرسة (حكومي- خاص). تم رصد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مدارس الحكومية والخاصة، كما تم استخدام اختبار (ت) لكل محور من محاور الدراسة، وجدول (24) يوضح ذلك.

**جدول (24) خلاصة نتائج اختبار (ت) للتعرف على دلالة الفروق بين المتوسطات لمستوى محاور الدراسة لدى عينة**

**الدراسة وفقاً لنوع المدرسة**

المدرسة	حكومي: ن=46		خاص: ن=9		قيمة ت	مستوى الدلالة
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف		
المحاور						

الحكم	القيمة		المعياري	الحسابي	المعياري	الحسابي	
تخطيط	غير دالة	.930	581	.253	2.625	.229	2.675
تنظيم	غير دالة	.624	521	.192	2.816	.223	2.775
توجيه	غير دالة	.806	037	.325	2.627	.276	2.623
رقابة	غير دالة	.166	882	.186	2.508	.273	2.424
تقويم	غير دالة	.940	380	.246	2.589	.259	2.625
إجمالي الممارسات الإدارية	غير دالة	.772	162	.207	2.638	.206	2.626

### الفرض الثالث:- وللتحقق من الفرض الثالث والذي ينص على:-

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات مديري مدارس التعليم العام تعزي إلى المسمى الوظيفي (المدير - مساعد المدير)، تم رصد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المدير والمساعد، كما تم استخدام اختبار (ت) لكل محور من محاور الدراسة، وجدول (25) يوضح ذلك.

جدول (25) خلاصة نتائج اختبار (ت) للتعرف على دلالة الفروق بين المتوسطات لمستوى محاور الدراسة لدى عينة الدراسة وفقا للمسمى الوظيفي

مستوى الدلالة	القيمة	الحكم	المساعد: ن = 27		المدير: ن = 28		المسمى الوظيفي
			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
تخطيط	غير داله	.992	1.22	.234	2.725	.226	2.6297
تنظيم	داله	.001	2.69	.131	2.8574	.258	2.7089
توجيه	داله	.029	1.44	.243	2.6796	.309	2.5714
رقابة	غير داله	.212	1.66	.226	2.497	.284	2.3816
تقويم	غير داله	.430	1.26	.274	2.663	.232	2.576
إجمالي الممارسات الإدارية	داله	.027	2.03	.157	2.683	.232	2.575

### الفرض الرابع:- وللتحقق من الفرض الرابع والذي ينص على:-

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات مديري مدارس التعليم العام تبعا للمؤهل العلمي (بكالوريوس او ليسانس فاضل - أعلى من بكالوريوس او ليسانس)، تم رصد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المؤهل العلمي، كما تم استخدام اختبار (ت) لكل محور من محاور الدراسة، وجدول (26) يوضح ذلك.

جدول (26) خلاصة نتائج اختبار (ت) للتعرف على دلالة الفروق بين المتوسطات لمستوى محاور الدراسة لدى عينة الدراسة وفقا للمؤهل العلمي

مستوى الدلالة	القيمة	الحكم	قيمة ت	أعلى من بكالوريوس او ليسانس: ن=38		ليسانس: ن=17		المؤهل العلمي
				الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
داله	.017	داله	2.06	.279	2.560	.192	2.714	تخطيط
داله	.000	داله	3.22	.277	2.623	.138	2.852	تنظيم
غير دالة	.085	غير دالة	1.48	.320	2.541	.258	2.661	توجيه
غير دالة	.960	غير دالة	1.33	.267	2.368	.256	2.469	رقابة
غير دالة	.507	غير دالة	1.59	.266	2.538	.245	2.655	تقويم
داله	.001	داله	2.19	.254	2.526	.162	2.673	إجمالي الممارسات الإدارية

**الفرض الخامس:- وللتحقق من الفرض الخامس والذي ينص على:-**

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات مديري مدارس التعليم العام تعزي إلى الخبرة العملية (اقل من عشر سنوات - عشر سنوات فأكثر)، تم رصد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الخبرة العملية، كما تم استخدام اختبار (ت) لكل محور من محاور الدراسة، وجدول (27) يوضح ذلك.

جدول (27) خلاصة نتائج اختبار (ت) للتعرف على دلالة الفروق بين المتوسطات لمستوى محاور الدراسة لدى عينة الدراسة وفقا للخبرة العملية

مستوى الدلالة	القيمة	الحكم	قيمة ت	عشر سنوات فأكثر: ن=32		اقل من عشر سنوات: ن=23		الخبرة العملية
				الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
داله	.005	داله	1.48	.173	2.708	.288	2.608	تخطيط
غير دالة	.190	غير دالة	1.10	.182	2.809	.258	2.743	تنظيم
غير دالة	.935	غير دالة	.837	.288	2.651	.273	2.587	توجيه
غير دالة	.348	غير دالة	.411	.280	2.450	.237	2.421	رقابة
داله	.006	داله	.790	.207	2.644	.311	2.585	تقويم
غير دالة	.224	غير دالة	1.14	.195	2.655	.216	2.591	إجمالي الممارسات الإدارية

## \* الفرض السادس للممارسات الإدارية:-

تم إجراء اختبار (شافيه) للمقارنات المتعددة البعدية لمعرفة الفروق بين الثلاث مجموعات لمتغير الدورة التدريبية في الممارسات الإدارية لرصد المتوسطات لأداء أفراد العينة على محاور الدراسة ورصد النسبة الغائية للدورات التدريبية وفقاً لهذا المتغير، وذلك لمعرفة مدى فروق الدلالة الإحصائية في المتوسطات عند مستوى  $(0.05=a)$ ، وجدول (28) يبين هذه النتائج:

جدول (28) النسبة الغائية للدورات التدريبية التي حصل عليها مديري مدارس التعليم العام في الممارسات الإدارية تبعا

## لمحاور الدراسة

محاور الاستبانة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة	
						القيمة	الحكم
تخطيط	بين المجموعات	.160	2	0.0798941	1.517	.229	غير داله
	داخل المجموعات	2.738	52	0.0526542			
تنظيم	بين المجموعات	.174	2	0.0872099	1.900	.160	غير داله
	داخل المجموعات	2.387	52	0.0459115			
توجيه	بين المجموعات	0.09859402	2	0.0492970	.613	.645	غير داله
	داخل المجموعات	4.181	52	0.0803994			
رقابة	بين المجموعات	.350	2	،.175	2.717	.075	غير داله
	داخل المجموعات	3.346	52	0.0643458			
تقويم	بين المجموعات	0.02558644	2	0.0127932	.190	.827	غير داله
	داخل المجموعات	3.494	52	0.0671952			
إجمالي الممارسات الإدارية	بين المجموعات	.107	2	0.0532827	1.280	.287	غير داله
	داخل المجموعات	2.164	52	0.0416145			

## خامسا: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس:

\* ما طبيعه العلاقة بين القيم التنظيمية والممارسات الإدارية بمدارس التعليم العام في صفوف العاشر الى الثاني عشر بسلطنة عمان؟

ولمعرفة إجابة هذا السؤال تم استخدام اختبار حسن المطابقة (كا2) (كروس تابس cross tabs) لإيجاد العلاقة بين متوسطات القيم التنظيمية والممارسات الإدارية بمدارس التعليم العام في صفوف العاشر الى الثاني عشر بسلطنة عمان لجميع أفراد الدراسة وبلغت قيمة كا2 (6، 387)، وجدول (29) يوضح تلك النتائج:

## جدول (29)

إجمالي المحاور	قيمه كا2	المستوى المعنوي	مستوى الدلالة
القيم التنظيمية والممارسات الإدارية	387 ، 6	0 ، 011	داله

## 6. خلاصة النتائج والتوصيات والمقترحات

### 1.6. خلاصة النتائج:

1. هناك علاقة ايجابية بين القيم التنظيمية والممارسات الإدارية في أداء مديري المدارس، فالأداء الوظيفي لمديري المدارس يتأثر صعوداً وهبوطاً بما يطرأ على القيم التنظيمية والممارسات الإدارية من تغيرات أي كلما كان هناك تغير فيهم، كلما تبعه تغيير مشابه سلبياً أو ايجابياً في مستوى الأداء الوظيفي وما يتبعه من انجاز في مجال العمل المدرسي.
2. وضحت الدراسة كيفية التغلب على عيوب القيم التنظيمية والممارسات الإدارية وذلك من خلال: جمع البيانات لفهم طبيعة الأداء الوظيفي، والتعرف على الاسباب المحتملة لكل ممارسة إدارية وتحديدها، وضع الحلول الممكنة، ثم اختيار أكثر الحلول جدوى، ثم تنفيذ الحل المختار.
3. هناك عوامل ذاتية تؤثر بالسلب على وقت عمل مديري المدارس منها: التردد في اتخاذ القرارات، وعدم الحسم، وعدم تفويض السلطة في بعض الأعمال للموظفين من ذوي الخبرة والكفاءة العالية.
4. ان استخدام القيم التنظيمية والممارسات الإدارية بمفهوم الشامل المتكامل يسهم في تطوير أداء مديري المدارس.
5. يؤدي بعض المديرين الاعمال دون ترتيب الأولويات او برمجة الاعمال زمنياً نظراً ان ترتيب أولويات العمل المدرسي يجعل مدير المدرسة قادر على التفريق بين المهام طويلة المدى، والمهام قصيرة المدى، والمهام الرئيسية والمهام الروتينية، وبالتالي يكون قادراً على اتخاذ قرارات تتعلق بكيفية تخصيص وقت العمل والاستفادة منه في الأداء الوظيفي.
6. توجد فروق ذات دلالة إحصائية حسب استجابات (مديري المدارس) في تحقيق إجمالي القيم التنظيمية (الفعالية – العمل الجمعي – التنافس) تعزي إلى: النوع (ذكر – أنثى).
7. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حسب استجابات (مديري المدارس) في تحقيق القيم التنظيمية تعزي إلى: أ – نوع المدرسة (حكومي – خاص).
8. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حسب استجابات (مديري المدارس) في تحقيق القيم التنظيمية تعزي إلى: أ – المسمى الوظيفي (المدير – مساعد المدير).
9. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حسب استجابات (مديري المدارس) في تحقيق القيم التنظيمية تعزي إلى: أ- المؤهل العلمي (بكالوريوس أو ليسانس فأقل - أعلى من بكالوريوس أو ليسانس).
10. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حسب استجابات (مديري المدارس) في تحقيق القيم التنظيمية تعزي إلى: أ- سنوات الخبرة العملية (عشر سنوات فأقل –عشر سنوات فأكثر).
11. توجد فروق ذات دلالة إحصائية حسب استجابات (مديري المدارس) في تحقيق القيم التنظيمية لمحور التنافس تعزي إلى: أ- دوره التدريبية (لا توجد- دورة واحدة- دورتان فأكثر).
12. توجد فروق ذات دلالة إحصائية حسب استجابات (مديري المدارس) في تحقيق الممارسات الإدارية لمحور التنظيم تعزي إلى: أ – النوع (ذكر – أنثى).
13. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حسب استجابات (مديري المدارس) في تحقيق الممارسات الإدارية تعزي إلى: أ – نوع المدرسة (حكومي – خاص).

14. توجد فروق ذات دلالة إحصائية حسب استجابات (مديري المدارس) في تحقيق الممارسات الإدارية في محور (التنظيم – التوجيه – إجمالي الممارسات الإدارية) تعزي إلى: أ – المسمى الوظيفي (المدير – مساعد المدير).
15. توجد فروق ذات دلالة إحصائية حسب استجابات (مديري المدارس) في تحقيق الممارسات الإدارية في محور (التخطيط – التنظيم – إجمالي الممارسات الإدارية) تعزي إلى: أ – المؤهل العلمي (بكالوريوس أو ليسانس فأقل - أعلى من بكالوريوس أو ليسانس).
16. توجد فروق ذات دلالة إحصائية حسب استجابات (مديري المدارس) في تحقيق الممارسات الإدارية في محور (التخطيط – التقويم) تعزي إلى: أ – سنوات الخبرة العملية (عشر سنوات فأقل –عشر سنوات فأكثر).
17. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حسب استجابات (مديري المدارس) في تحقيق الممارسات الإدارية تعزي إلى: أ – دوره التدريبي (لا توجد – دورة واحدة – دورتان فأكثر).

## 2.6. توصيات ومقترحات:

تقدم الدراسة عددا من التوصيات وسوف توضحها الباحثة على النحو التالي:

1. أن يكون اختيار العاملين في المدرسة وفق الشخصية والكفاءة الوظيفية، وتوزيع العاملين الحاصلين على تقدير (امتياز) بعدالة على المدارس الحكومية والخاصة.
2. أن يتم تنفيذ مشروع تطوير نظام معلم الفصل ومساعدته في نفس الفصل، وتوفير الأجهزة والتقنيات الحديثة لمواكبة التطوير والارتقاء بمستوى الأداء.
3. الاتصال والتعاون المباشر بالداوئر الحكومية والهيئات المحلية والاستفادة من الامكانيات الموجودة لديهم لخدمة العملية التعليمية بأحدث التقنيات وتفعيل دور القطاع الخاص في تطوير المشروعات المدرسية ودعمها.
4. ان تعمم الممارسات العلمية من خلال توفير الأجهزة المناسبة، إلى جانب الدروس النظرية، والتنمية المهنية لأعضاء الهيئة التعليمية والإداريات على استخدام الحاسب والانترنت وحضور الندوات واللقاءات والمؤتمرات التربوية الهادفة.
5. الوعي بأهمية التدريب المستمر والمكثف للهيئة التدريسية على تنفيذ دورات تدريبية ونتاج البرامج التعليمية على القرص المدمج (سي دي) لرفع كفاءة الهيئة التعليمية وبت روح الإنتاج لديهم وايضا عمل دورات للتلاميذ على اجهزة الحاسب برسوم رمزية.
6. السماح للمعلمين بإعادة ترتيب وتنسيق بعض المناهج مع صياغة بعض الأجزاء بما يتناسب مع مستوى التلاميذ والبيئة الاجتماعية.
7. إعطاء بعض الاستثناءات الخاصة بالتقليل من كثافة الفصول الدراسية وفق منظور مدير المدرسة وخبرته العملية بالمدرسة.
8. تدريب المعلمين الجدد على طرق التدريس والجوانب الإدارية وتعريفهم بحقوقهم وواجباتهم، وعلان التقارير السنوية لهم، ومساعدة المعلمين ذوي الخبرة المحدودة في التدريس.
9. زيادة أعداد الاخصائيين النفسيين في المدارس الحكومية والخاصة لزيادة الرعاية الاجتماعية.

10. زيادة التوعية لمديري المدارس والهيئة التدريسية لادراك مشكلات التلاميذ الاجتماعية والنفسية واللجوء للأساليب التربوية للتعامل مع التلاميذ.
11. اختيار العناصر الإدارية الفعالة لتحمل المسؤولية بحيث توافر فيها مواصفات معينة، ولا يكون الاختيار عشوائيا لمن يرغب في الترقية، فقد لا يكون المرشح للترقية مؤهلا لها.
12. تفعيل دور مجلس إدارة المدرسة بتعديل لائحة المجلس بما سيتناسب مع تطوير العمل الإداري.
13. ربط الترقية في السلم بالدورات التدريبية والنماذج الإدارية الرائدة والخبرة المناسبة.
14. توفير فرص متعددة واتخاذ الأساليب الإدارية اللازمة التي تجعل أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية يشاركون في عملية اتخاذ القرارات في مختلف الجوانب المتعلقة بالمسؤوليات الإدارية والفنية لمديري المدارس.
15. وضع خطة متوسطة الأجل للقوى البشرية وتنميتها، تتضمن الاحتياجات اللازمة لحسن سير أعمال الوزارة حجما ونوعا ومصادر الحصول عليها مع التركيز على سياسات التحفيز، وإحداث التوازن المطلوب بين مختلف عناصرها، وأساليب التحفيز المختلفة، كل ذلك بما يضمن جذب أفضل العناصر وأكثرها كفاءة وقدرة لخدمة الوزارة.
16. اقناع المدير بالقيم التنظيمية باعتبارها نمطا إداريا حديثا.
17. ضرورة إعادة النظر في التنظيم الداخلي للمدرسة من حيث توزيع الأعمال والمسؤوليات وتفويض السلطات وتوضيح الواجبات والمهام والوظائف للعاملين وتنظيم اليوم الدراسي والأنشطة المدرسية.
18. إيجاد نوع من التوازن بين مديري المدارس في الإقبال على التعليم العالي وسد احتياجات وزارة التربية في السلطنة من الكفاءات ذات التخصصات العلمية.
19. الاستفادة من المستجدات التربوية وتوظيف أحدث المداخل في تطوير الممارسات الإدارية بعد تعديلها وتكييفها لتستجيب لخصوصيات المجتمع العماني.
20. المساهمة في تعديل نظام القيم التنظيمية والاتجاهات والممارسات الإدارية بما يتناسب مع الظروف المحيطة بهم والطموحات التنموية في المجتمع وذلك من خلال التربية.
21. تفويض مديري المدارس صلاحيات أوسع لتناسب مع المسؤوليات والمهام المنوطة لهم مع إشراك عينة من مديري المدارس بوضع الأنظمة والقوانين والتعليمات التي تتعلق بعملهم.
22. وضع مسافات تدريبية للطلاب في الجامعات حول أخلاقيات الخدمة العامة لغرس القيم الجيدة فيهم بالإضافة إلى تطوير وبلورة المنظومات القيمية للطلاب في المراحل الدراسية في المدرسة والعناية بتخطيط برامج تدريب مديري المدارس في أثناء الخدمة مع مراعاة الأسس العلمية في إعداد هذه البرامج.
23. إعداد وتأهيل مديري المدارس قبل تولي مسؤولية الإدارة المدرسية لمدة لا تقل عن عام دراسي.

## 7. قائمة المراجع

### 1.1. المراجع العربية:

1. إبراهيم مصطفى وآخرون، (1989) المعجم الوسيط، اسطنبول، دار الدعوة، ص 863
2. د. إبراهيم أحمد، (2003م) الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين، القاهرة، دار الفكر العربي، ص 13.

3. إبراهيم أحمد زهران، د. مصطفى الخوالدة وجمال أحمد إبراهيم، زعماء صنعوا التاريخ.
4. إبراهيم بن مبارك الدوسري (2001 م) إطار مرجعي لتقويم التربوي، الكويت: المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج، ص 514.
5. أبو بكر مصطفى محمود وحيدر، معالي فهمي (2000). متطلبات ومعوقات التطوير التنظيمي في المنظمات الحكومية، المؤتمر العربي الأول في الإدارة: الإبداع والتجديد في الإدارة العربية في مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، المنعقدة في 6-8 نوفمبر 2000م، القاهرة: جامعة الدول العربية: المدرسة العربية للتنمية الإدارية.
6. أحمد زكي بدوي، معجم المصطلحات للعلوم الإدارية، ط3، القاهرة دار الكتاب المصري، 1994م، ص 346.
7. أحمد عودة (1993) القياس والتقويم في العملية التدريسية، إربد: دار الأمل للنشر والتوزيع، ص 33
8. أحمد إسماعيل حجي، (1998) الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، (القاهرة: دار الفكر العربي)، ص 317-319.
9. أحمد ماهر، (1997م) السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، ط6، جامعة الإسكندرية، مركز التنمية الإدارية، ص 187.
10. أحمد محمد القماطي: (1985) (تطور الإدارة التعليمية في الجماهيرية العربية الليبية) طرابلس - تونس، الدار العربية للكتاب ص 203
11. أحمد سيد عثمان، المدير في عالم متغير، (القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، 1995) ص 31.
12. أحمد سالم، تحليل اجتماعي لمشكلات الشباب، مجلس الفكر العربي، العدد 19، شباط 1981، طرابلس ص 65 - 157.
13. احمد عبدالباقي بستان، حسن جميل طه، مدخل إلى الإدارة التربوية، الطبعة الثالثة، (الكويت: دار القلم، 1993) ص 338، 339.
14. أحمد سمير نعيم، (د.ت)، انساق القيم الاجتماعية وملائمتها وظروف تشكيل وتغيرها في مصر، مجلة العلوم الاجتماعية، ص 113.
15. - أحمد حسين القاتي (1982) (المناهج بين النظرية والتطبيق) القاهرة، عالم الكتب، ص 44
16. أسس التربية في الوطن العربي، من مطبوعات المجلس الأعلى لرعاية الفنون والآداب والعلوم الاجتماعية، القاهرة، 1965، ص 15.
17. أمين وجيه إبراهيم، القيم السائدة لدى المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية وتأثرها بالجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة للمشرفين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح نابلس، فلسطين، 1998 .
18. أمينة خليل، وامنة محمد رشيد، (1992م) فاعلية الإدارة المدرسية في تحسين النظام التعليمي بدولة الإمارات العربية المتحدة، الشارقة، منطقة الشارقة التعليمية، ص 35.
19. أ.د. عبد الرحمن أحمد هيجان، (1995) مدير عام الاستشارات، القيم التنظيمية بصفتها إطار مرجعيا للسلوك الإداري، أسناذ الإدارة للتعليم الإداري، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، ص 17-28.
20. العواملة، نائله، (1994) إبعاد المناخ المؤسسي في الوزارات والدوائر المركزية في الأردن، مجلة دراسات العلوم الإنسانية، عمادة البحث العلمي، المجلد الحادي والعشرين، العدد الثالث، الجامعة الأردنية، عمان.

21. اللوزي، موسى التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن (1999).
22. القريوتي، محمد قاسم، (1996) الإدارة اليابانية، دار البشير، الأردن، ص127.
23. الدريني، حسين عبد العزيز (1991). الإبداع وتنميته. أبحاث ندوة " الإبداع والتعليم العام " . المحرر: مراد وهبة. القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية. ص 58- 91.
24. العايد، إبراهيم محمد كريم، (1989) واقع النسق القيمي لدى مديري وطلبة المدارس العامة في الأردن وأثره في اغتراب الطلبة رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
25. البطش، محمد وليد وهاني عبدالرحمن الطويل، (1990) البناء القيمي لدى طلبة الجامعة الأردنية، مجلة دراسات المجلد 17، العدد 1، ص 20.
26. الكردي، محمد كامل مصطفى ومحمد عبدالله آل ناجي، (1996) دراسة وتحليل نظم القيم الشخصية للمدير السعودي في إطار مدخل ثقافة المدرسة، مجلة الإدارة العامة، المجلد السادس والثلاثون، العدد الأول.
27. الدقس، محمد موسى ابو حسونة، (1993)، بعض القيم الاجتماعية والاقتصادية والإدارية لدى العمال في ثلاثة مصانع أردنية، مجلة الدراسات، المجلد 20، العدد 1، ص 25.
28. العديلي، ناصر محمد، (1995)، السلوك الإنساني والتنظيمي، منظور كلي مقارن، الإدارة العامة للبحوث، معهد الإدارة العامة، الرياض.
29. السمهوري، عبدالفتاح مسعود ويوسف مصطفى سعادة 1997 مدى أهمية تضمين معايير التدقيق للقيم الاجتماعية، مجلة دراسات، المجلد 24، العدد 2.
30. تيوك، سالم بن سهيل (2001) دور القيادات الإدارية في التطوير التنظيمي دراسة استطلاعية للهيئات العامة في سلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.
31. جودت عزت عطوي، جودت. الإدارة المدرسية الحديثه مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العلمية، ص14
32. جوردان، مندل، 1981، (ترجمة) محمد حامد حسنين، قيم الموظفين في مجتمع متغير، المدرسة العربية للعلوم الإدارية، الأردن.
33. حسين، محيي الدين احمد، 1981، القيم الخاصة لدى المبدعين، القاهرة، دار المعارف.
34. حجازي، سناء محمد نصر (2001). سيكولوجية الإبداع - تعريفه وتنميته وقياسه لدى الأطفال -، ط 1. القاهرة: دار الفكر العربي.
35. خاشقجي، هاني (1995). الاتجاهات الحديثة في التطوير التنظيمي مع التطبيق على الإدارة المركزية للتنظيم والإدارة بالمملكة العربية السعودية، مجلة البحوث التجارية، دورية علمية تصدر نصف سنويا عن كلية التجارة: جامعة الزقازيق، المجلد السابع عشر، العدد الثاني، السنة السابعة عشر.
36. فتحي، شاكرا، (1993) التطوير التنظيمي مدخل لفعالية الإدارة المدرسية، مجلة التربية، العدد الثاني، السنة الثانية، جامعة عين شمس: القاهرة

37. د. فاضل عبدالله باسيل، متطلبات التطوير التربوي في سلطنة عمان للتعليم ما بعد الأساسي للصفين 6 (11-12) في ضوء بعض التجارب العالمية والعربية، ورق بحثية مقدمه إلى الندوة الإقليمية حول تطوير التعليم ما بعد الأساسي للدول العربية للصفين (11-12) وحدة أصول التربية، قسم التربية وعلم النفس، كلية التربية بعبري في سلطنة عمان، خلال الفترة من 24—26 / 4 / 2005 م.
38. طاهر العموري (1990) (كيف نضع استراتيجية للتربية السكانية) مجلة التربية الجديدة، العدد التاسع عشر، السنة السابعة، مكتب اليونسكو للتربية في البلاد العربية، نيسان ابريل ص 72
39. ديف فرانسيس ومايك وودكوك (1995)، القيم التنظيمية (ترجمة) عبد الرحمن أحمد هيجان، الرياض، معهد الإدارة العامة، 1416 هـ، ص 7-17 ص 19-27 ص 47-52.
40. د. صلاح الدين (1974م) جوهر في إدارة وتنظيم التعليم القاهرة: دار الثقافة للطباعة والنشر، ص 45-46.
41. دلال عبد الواحد الهدود، (1991) الكفايات الادراية لمدير المدرسة في التعليم العام في دولة الكويت، دراسات تربوية، المجلد السابع، العدد 37، ص 140.
42. ديفيد فريمانتل، (2002) لمدير الخارق، اساسيات إدارة الأفراد بنجاح، مكتبه جرير، الطبعة الأولى، ص 12.
43. دائرة شؤون الموظفين الاتحادية بدولة الإمارات العربية المتحدة، جهود التطوير الإداري من أجل الارتقاء بمستوى الخدمات العامة، ورقة عمل مقدمة إلى الندوة الدورية السابعة في مجال الخدمة المدنية بمجلس التعاون لدول الخليج العربية (20 – 21 فبراير 1999)، الكويت: ديوان الخدمة المدنية
44. دائرة التقييم التربوي (2003 م) دليل ولي الأمر في التقييم التربوي، روي: مطبعة الألوان الحديثة، ص 21 – 8
45. زاهر، ضياء، (1984) القيم في العملية التربوية، مدرسة الخليج العربي القاهرة، ص 32.
46. سعد يس عامر، (1992) قضايا هامه لإدارة التغيير، القاهرة، دار النهضة العربية، ص 47.
47. سيد الهواري، (1982م) الإدارة، الأصول و الأسس العلمية، القاهرة، مكتبة عين شمس، القاهرة، ص 10.
48. سليمان، حنفي محمود و أبو إدريس، محمد العزازي، (1996) السلوك الإداري الزقازيق: المكتبة العلمية، مصر.
49. سيد خير الله، (1970) تحليل سلوك الفرد، سلسله الدراسات التربوية، المعهد القومي للإدارة العليا، العدد (38)، ص 32-33.
50. سيزلاقي، أندرودى ووالاس، مارك جي (1991) السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة: جعفر أبو قاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية: الرياض.
51. سعيد بن سليمان الظفري، أثر استراتيجيات التكيف المدرسي في الكفاية الجماعية المدركة للمعلمين بسلطنة عمان -جامعة كولومبيا البريطانية – كندا ورقة بحثية مقدمة لـ: الندوة الإقليمية حول تطوير التعليم ما بعد الأساسي في بالدول العربية للصفين (11-12) خلال الفترة من 24-26 / 4 / 2005
52. سالم على القحطاني (1996م) تقويم أسئلة الاختبارات النهائية في كتب الدراسات الاجتماعية، المجلة التربوية، العدد 41.
53. عبدالله محمد حسنين، (1992) اثر القيم لدى مديري المدارس العامة الأكاديمية في محافظة اربد على سلوكهم الإداري، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن .

54. عبدالرحمن احمد هيجان، (1992) أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منظمين سعوديتين للهيئة العامة للجيبيل وشركة سابق، مجلة الإدارة العامة، العدد الرابع والسبعون، ابريل .
55. عبد الرحمن عوض العمري، (2000م) القيم الشخصية التنظيمية لدى مديري ومديرات المدارس المتوسطة والعامة بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، 1420 هـ - ص 5.
56. عادل عبد الفتاح سلامة(2000) (نظام التعلم في دولة الإمارات العربية المتحدة)، المقارنة الأصول المنهجية، بيت الحكمة للإعلان والنشر، ص 286-289
57. علي خليل مصطفى أبو العنين، (1988م) القيم الإسلامية والتربية، المدينة المنورة، مكتبة إبراهيم حليبي، ص 23.
58. عرفات عبدالعزيز سليمان، (1998)، استراتيجيات الإدارة في التعليم دراسة تحليلية مقارنة، الطبعة الثانية، (القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ص 304-310.
59. علي السيد محمد الشخبي، (2002م) علم اجتماع التربية المعاصرة، تطوره، منهجيته، تكافؤ الفرص التعليميه، سلسله المراجع في التربية وعلم النفس، العدد (23)، القاهرة، دار الفكر العربي.
60. عزيز حنا داوود واخرون، (1999) مناهج بحث في العلوم السلوكيه، القاهرة، مكتبة الانجلوالمصريه، ص 77.
61. علي السلمي، (1991م) الإدارة الجديدة في ضوء المتغيرات البيئية والتكنولوجيه، كتاب الاهرام الاقتصادي، العدد (35) القاهرة، مؤسسة الأهرام يناير، ص 90.
62. عبدالباسط محمد حسن، (1980) فصول البحث الاجتماعي، القاهرة، مكتبه وهبه، ص 543 .
63. عائشة جاسم محمد شافي، (2001) الممارسات الإدارية لمدير المدرسة التأسيسية بدولة الإمارات العربية المتحدة (دراسة ميدانية)، كلية التربية، قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية، جامعة عين شمس
64. محمد منير مرسي، (1995) الإدارة المدرسية الحديثة، القاهرة، عالم الكتب، ص ص 94، 95.
65. د. محمد جابر الزبيدي، تصميم خدمات التوجيه المهني في المدارس العمانيه، العراق، ص 3.
66. مقدم، عبدالحفيظ، (1994) علاقة القيم الفردية والتنظيمية وتفاعلها مع الاتجاهات والسلوك، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 22، العدد 2.
67. نبيل الحسني النجار، (1994) الإدارة أصولها واتجاهاتها المعاصرة، (القاهرة: الشركة العربية للنشر والتوزيع)، ص 45.
68. نشرات من وزارة التربية والتعليم بمحافظة مسقط في سلطنة عمان لعام 2005
69. هاني عبدالرحمن، الطويل، (1986) الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي، مطبعة الجامعة الأردنية، الأردن، ص(137-142).
70. لويس الحاج، (1999) عرض وتلخيص، الموسوع النفسية، ص 24.
71. ليلي مليحة فياض وآخرون (2004م) واقع التقويم التربوي في الدول العربية، مؤتمر التربية العرب حول استراتيجيات التقويم لتحقيق الجودة الشاملة في التعليم (15- 17 مايو 2004 م) بيروت، ص 41.
72. وزارة التربية والتعليم وشؤون الشباب، (بدون تاريخ)، النظام التعليمي في عمان من خلال رؤيه تقويميه، مسقط، وزارة التربية والتعليم، ص 10-11.

73. وزارة الإعلام. (1995). عمان في التاريخ. مسقط: وزارة الإعلام.
74. وزارة الإعلام. (1990). عمان 1990. مسقط: وزارة الإعلام.
75. وزارة التربية والتعليم (1999). التعليم الأساسي في سلطنة عمان، المكتب الفني للدراسات والتطوير، تقديم: سناء بنت سبيل البلوشي، مسقط، سلطنة عمان.
76. وزارة التربية والتعليم (2005 م) المذكرة التوضيحية لمستجدات التقويم التربوي، مسقط
77. وزارة التربية والتعليم (2004 م) المذكرة التفسيرية لمستجدات التقويم التربوي، مسقط: دائرة التقويم التربوي
78. وزارة التربية والتعليم (2002 م) دراسة تقييمية لمشروع تطوير نظم الامتحانات، مسقط: المديرية العامة للمناهج
79. وزارة التربية والتعليم (2002 م) وثيقة تطوير التعليم الثانوي (المؤتمر الدولي حول تطوير التعليم الثانوي 22-24 ديسمبر 2002 م) مسقط
80. وزارة التربية والتعليم وشؤون الشباب. (1978). فلسفة التربية في سلطنة عمان. مسقط: وزارة التربية والتعليم
81. وزارة التربية والتعليم، (2002 م) الندوة الوطنية حول تطوير التعليم الثانوي في الصفين 11 و12 (1 - 3 ابريل 2002 م) مسقط
82. وزارة التربية والتعليم (2005 م) المذكرة العامة لتقويم التربوي، مسقط
83. وزارة الخدمة المدنية، أفاق تطوير الخدمة الحكومية، ورقة عمل مقدمة إلى الندوة الدورية السابعة في مجال الخدمة المدنية بمجلس التعاون لدول الخليج العربية (20-21 فبراير 1999)، الكويت: ديوان الخدمة المدنية.
84. وزارة الخدمة المدنية، دليل إرشادي في مجال التنظيم وإعادة التنظيم وعلاقته بتصنيف الوظائف، سلطنة عمان، 2000م، ص1
85. وزارة الخدمة المدنية، مفهوم كفاءة التنظيم وفاعليته، سلطنة عمان، 2000م، ص1.
- من موقع في الانترنت [/https://www.edu.gov.com](https://www.edu.gov.com)
- 2.7 المراجع الاجنبيه: -

Neth Leithwood and Rosanne Steinbach. (1993). School Based Management and School Effectiveness. London: British Librarg. P ،43

James b.lau.rami shani. (1988). behavior in organizations.fourth edition. Irwin. homewood.i11inois.pp.373-376.

Catherine Marshall (1992) School Administrators Values ،A Focus on Atypical Educational Administration Quartely ،Vol ،28 ،NO: 3

Frederick G ،Harman. (1996). Playing for Keeps. John Wiley & Son's Inc ،New York American management.new york. h11rights reserved.1993. pp.276-281.

Edgar h. schein. (n.d). the role of the founder in creating organizational culture)

- Richard c. Ovlando Et al. (2004). Cuituval Diversity In Management. Firm Performance. And The Moderating Role Of Entrepreneurial Orientation Dimensions. The Academy of Management Journal. Vol(47) NO (2). pp.255-267.
- Richard A. Johnson.Fremont E. Kast and James E. Bosenzweig. (1963). The Theory and Management of Systems (New York:McGraw-Hill).
- Gary dessler.organization theory integrating structure and behavior.second edition.prentice-hall.inc..englewood cliffs.new jersey.pp.360-365.1996
- Ariane berthoin antal.meinolf dierkes. (1990). creative management in a changing environment. stge publication bcverly hills.London.pp.603-608.
- Gabriele Lakomski. (1987). Values and Decision Making in Educational Geroge W 'English 1975. the Manager and His Values. Ballinger Publishing Company. U 'S 'A American management. new york. h1 lrights reserved.1991.pp.109 -119.
- Edgar (1960) 'the human side of enterprise 'new York: McGraw-hill '- McGregor D12 Francis.d.(1987) unblocking organizational communication.al-dershot.surrey.u.k:gower.
- H. schein. (n.d). the role of the founder in creating organizational culture) vol (45)
- Robert kreitner angelo kinicki. (1989). organizational behavior.home wood.boston.m a. pp.644-649.
- Milton rokeach. (1983). the nature of human values new york.free prss. p.5.
- Peters.T. (1992). Organizational Change and Development. Irwin. INC.
- Orlando c. richard others. (2004). number 2. volume47 .april. the academy of management journal. pp.355-366.
- william f.miller.the creative culture for knowledge organizations.vol(31)no(3).pp.577-585.1995.
- Wlttiam H. Newman and Charles E. Summer. Jr.(1961). The Process of Management (Englewood Cliffs.N. J.: Prentice - Hall. Inc.).IP. 10-12.
- Trist. E'L 'and Bamforth. K'W '(1951) '2 2- Some Social and Psycho- logical Consequences of the Long – Wall Method of Coal Get – ting 'Human Relations 3-38 ' Guidelines for Director 24 (1982) 'London: Institute of Directors
- Porter. M 'E '(1980), Competitive Strategy 'New York: Free Press
- Statter. S '(1988) 'Corporate Recovery 'Harmondsworth. U 'K': Penguin Books

- Garratt. R (1987) 'The Learning Organization' London: Fontana James r.evans and william m.lindsay.the management and control of quality.4<sup>th</sup> ed.ohio I western college publishing.p.10..1999.
- Derek torrington, Et al. (2002). human resource management.5<sup>th</sup> ed.london: prentice hall. p.279.
- In francis. D (1987). 50 Activities For Unblocking Organizational Communication 'Aldershot U 'K.: Gower
- Campbell. (2000) Electronic - <http://205.125.9/Suporting-files/definitions.htm>
- Taras. M (2003). Feedback in Student Self- assessment. Assessment and Evaluation in Education.
- Darwin C (1989) On the Origin of Species 'Burrow. J 'W (Ed) 'London Penguin Books
- robert kreitner angelo kinicki.organizational behavior.home wood.boston.m a. pp.644-649.
- Guidelines For Directors. (1982) 'London The institute of Directors. P '15
- Milton rokeach. (1983). the nature of human values new york.free press.p.5.
- Boud. D.J. (1995) Enhancing Learning through Self- Assessment. London: Konan page.
- Kenneth Leithwood and Rasanna Steinbch . Op.Cit. p105
- Clive, Dimmock. (2000). Designing The Learning- Centred School, First Published (London: FalmerPress) .p254.
- Black. P. and Wiliam. D. (1998). Inside the black box. London: Kings College .
- Harold koontz and Cyril ODonnel. (1964). Principles of Management (New york:McGraw -Hill Book Company) .pp.38-41.
- Atkinson. P. (2003) Assessment 5-14:what do pupils and parents think? In spotlight 87. The SCRE Centre: University Of Glasgow. Edinburgh.
- Klenowski. V. (1995) Student Self evaluation processes in Student - centred teaching and learning contexts of Australia and England. Assessment in Education.
- David Griffiths and Nawal AL Lawatia. (2005) "Checking and Improving Standards through the Moderation of Continuous Assessment ". paper for Regional Seminar on Reform of Post-Basic Education.24th-26th April. Muscat. Sultanate of Oman.

**Doi: [doi.org/10.52133/ijrsp.v4.45.7](https://doi.org/10.52133/ijrsp.v4.45.7)**